Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Office for Disability Issues (ODI)

Strategic Plan 2002–2007

Canada

The Office for Disability Issues thanks the Canadian Association for Community Living, the Active Living Alliance for Canadians with a Disability, the Canadian Abilities Foundation and Lydia Gans for their contribution of photographs contained in this document.

This document is available in multiple formats (large print, audio cassette, braille and computer diskette) in French and English by calling: 1-800-788-8282. Requested documents are automatically produced in the format selected and mailed directly to the caller.

For additional copies, please contact:

Publications Centre
Human Resources Development Canada
140 Promenade du Portage
Phase IV, Level 0
Gatineau, Quebec K1A 0J9
Fax: (819) 953-7260
pub@hrdc-drhc.gc.ca

Ce document est également disponible en français sous le titre « Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) : Plan stratégique 2002–2007 ».

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2002
Cat. No.: RH37-4/2-2002
ISBN: 0-662-67035-3

Table of contents

Message from the Assistant Deputy Minister 2
Message from the Director General 3

1. FOUNDATIONS

Vision 6
Mission 7
Core values 7

2. OPERATING ENVIRONMENT

The economic and social context 8
Canadians with disabilities 11
The Government of Canada 16
Human Resources Development Canada 17
Other partners 19

3. STRATEGIC DIRECTIONS: MOVING FROM VISION TO ACTION

Coherence 21
Capacity 25
Networks 27
Knowledge 29
Excellence 31

Appendix A 33
Appendix B 34

Message from the Assistant Deputy Minister

This strategic plan sets out future directions for the Office for Disability Issues (ODI). The plan is an ambitious one that will serve as ODI's guide to providing leadership on disability issues within Human Resources Development Canada (HRDC) and the Government of Canada.

HRDC invests significant resources in support of people with disabilities — part of our commitment to promoting the full participation of all Canadians in learning, work and community life. Through our policy and program initiatives we work with partners to help ensure that each citizen who has a disability can contribute to his or her full potential.

People with disabilities face barriers to full participation and we are committed to working with partners to eliminate these barriers. The Minister of HRDC has a unique role as lead federal Minister, putting our department at the forefront of the government's disability agenda.

Progress can be made if key partners work together across traditional boundaries, pooling talents and resources to modernize and refocus existing programs, ensure mainstream programs are fully accessible and identify future directions.

For this to happen, we need a focal point in government to facilitate concerted joint action — an organization that can harness the energy of partners around shared priorities. This is ODI's principal role. I have confidence that the ODI team will work to fulfil this essential role with excellence in the coming years.

Margaret Biggs

Margaret Biggs
Assistant Deputy Minister
Human Investment Programs

Message from the Director General

The Office for Disability Issues (ODI) was made a Directorate late in 2001. We identified a need to rebuild and revitalize the organization to provide more effective leadership on disability issues within Human Resources Development Canada (HRDC) and across the Government of Canada.

We put in place a process to develop future directions for ODI and a strategic plan to help us move from vision to action. We discussed our future as a team while engaging a broad spectrum of people working within government and in the voluntary sector. It was a valuable learning process that involved a return to first principles.

We are in the process of realigning the organization to achieve these directions. We have also rebuilt the leadership capacity within ODI and are taking steps to ensure that all team members have the knowledge and skills needed to ensure success.

ODI's first year as a Directorate has been an exciting and productive one. We now look forward to implementing our strategic plan in partnership with other HRDC branches and regions, other federal departments and agencies, provinces and territories, the voluntary sector, the research community, business, labour and Parliamentarians.

Deborah Carson Tunis

Deborah Tunis
Director General
Office for Disability Issues

1. Foundations

Purpose and scope of the strategic plan

Over the next five years, this strategic plan will serve as the Office for Disability Issues' (ODI) guide to working with partners[1] to promote the full participation of Canadians with disabilities in learning, work and community life.

This section defines a renewed vision, mission and core values for the Office, while Section 2 describes the wider economic and social context in which ODI is operating. Section 2 also sets out the roles played by the Government of Canada, Human Resources Development Canada (HRDC) and other partners, including provinces and territories, the voluntary sector, the research community, business, labour and Parliamentarians.

Section 3 outlines four strategic directions, closely aligned with ODI's mission: improving coherence; investing in capacity; developing networks; and increasing the knowledge base. A fifth strategic direction — achieving excellence — underlies all ODI's policy and program activities in carrying out its mission.

Each strategic direction in Section 3 consists of a clearly stated strategic objective, planned activities and expected results. ODI's goal is to focus resources on key priorities and deliver on commitments in a timely and effective manner.

As a new Directorate, ODI recognizes there is a lot to do to achieve the objectives in this strategic plan, but there is an equally strong will to provide the leadership that is needed to produce measurable results.

Strategic planning process

The goal of the strategic plan was to build on the past, define the future and engage the ODI team and stakeholders in revitalization. The strategic planning process began with an assessment of ODI to create the knowledge base needed for effective strategic planning.

Interviews and focus groups engaged officials from HRDC and other federal departments and agencies, voluntary sector leaders and experts in the field of disability issues in the planning process. These individuals provided valuable feedback about ODI's history, strengths and achievements, challenges and barriers, and what they hoped to see the Office accomplish in the future.

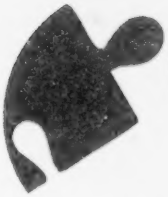
The ODI team then developed a renewed vision, mission, core values and strategic objectives and, with advice from knowledgeable federal practitioners, elaborated a detailed strategic plan.

[1] In this document partners refers to: Human Resources Development Canada, other federal departments and agencies, provinces and territories, the voluntary sector, the research community, business, labour and Parliamentarians.

Canadians with Disabilities

NEEDS • ISSUES • PARTNERS

People with disabilities need **direct supports** as well as increased **opportunities** to participate in **learning**, **work** and **community** life. **Partners** must work together to address **issues** facing Canadians with disabilities and their families, in order to promote **full participation** and improve **quality of life** in the long term. ODI's role is to provide a national **focal point** for collaboration among partners.



Vision

We are a focal point within the Government of Canada for key partners working to promote the full participation of Canadians with disabilities in learning, work and community life. We strive to provide leadership in this area of shared responsibility.

What does full participation mean?

Full participation means different things to different people depending on each individual's potential. It is safe to say, however, that Canadians with disabilities as a whole would be participating fully if each one were able to maximize his or her potential. In other words, if each Canadian with a disability was achieving his or her full potential for success in learning, work and community life, we would have achieved a state of full participation.

At present, we as a nation are unable to determine just how far away we are from a state of full participation — our end goal. However, we do know that many people with disabilities could be participating more actively in our schools, workplaces and communities.

What do people with disabilities need to participate fully?

Individuals with disabilities and their families may need **direct supports** such as income assistance and disability supports (goods and services) to learn, work and be a part of life in their communities. They also need **opportunities**, in the form of physical access and open attitudes; in other words, people with disabilities need access to schools, workplaces and communities, and they also need people in these settings to welcome them.

How can ODI make a difference?

As one of many partners working toward the goal of full participation, ODI can provide a **national focal point** for concerted action that crosses traditional boundaries. It can harness and focus the energy of governments, the voluntary sector, researchers, business, labour and Parliamentarians to achieve our common objective.

How will we know we are making progress in the long-term?

We will know we are making progress when ***more*** people with disabilities are:

- √ Getting a good start in life through early childhood development
- √ Going to school and achieving success there
- √ Participating actively in family life
- √ Participating in adult learning to upgrade their skills
- √ Getting good jobs and earning higher wages
- √ Participating in volunteer work and civil society
- √ Engaging in sport, recreation, culture and politics
- √ Experiencing improvements in physical and mental health

Mission

ODI's mission is to:

- *foster **coherence** through improved horizontal management of federal policies and programs;*
- *build the **capacity** of the voluntary sector through strategic investment;*
- *create cohesive, action-oriented **networks** of existing and new partners; and*
- *provide **knowledge** to inform policy and program development and build awareness.*

Underlying its mission, ODI strives for ***excellence*** in all of its activities, as well as in the workplace. The Office values learning, creativity and diversity; recognizes the contributions of individual staff members; and is focused on achieving results for Canadians.

Core values

Core values are the touchstones that guide how we work, and demonstrate what qualities we value in ourselves and our partners. The Office has chosen five core values that are needed to help achieve our mission.

Partnership

We work with key partners to build relationships based on trust, share knowledge and achieve common goals.

Accountability

We demonstrate accountability to our Minister and Canadians, through transparent decision making, setting of achievable objectives, reporting of results and continuous improvement of processes and programs.

Teamwork

Our staff members think and function as a team, and are recognized as the organization's most important resource. Team members are supported to maintain a healthy balance between work and quality of life.

Excellence

Our work and the work of our partners is valued, innovative and of the highest quality. To achieve this goal, we foster a culture of learning, recognition, creativity and empowerment.

Respect

Team members treat each other and our partners with dignity and civility, in keeping with our belief in the potential of all Canadians with disabilities to participate and contribute to society.

2. Operating environment: The economic and social context

Economic growth and quality of life

On average, Canadians' standard of living has grown over the past four decades. Following a weak performance in the first half of the 1990s, Canada's employment rate has also risen substantially in recent years. With the growth in employment, Canadians have experienced an increase in real disposable income and enjoy a quality of life that is among the highest in the world. Far too many Canadians with disabilities, however, are unable to share in the benefits of economic growth due to barriers that prevent successful participation in the work force.

> *"With one of the world's strongest economies, Canadians currently enjoy one of the highest standards of living."* [2]

Canada's economy, a growing work force and increases in real disposable income create opportunities to reduce poverty among people with disabilities by promoting their successful participation in the work force.

Toward a knowledge economy

By 2004, more than 70 percent of all new jobs created in Canada will require some form of post-secondary education; 25 percent will require a university degree. Only 6 percent of new jobs will be held by those who have not finished high school.

> *"... the knowledge-based economy means an ever-increasing demand for a well-educated and skilled workforce in all parts of the economy and in all parts of the country."* [3]

There is a strong correlation between success in learning and success in the work force. To meet the requirements of the knowledge economy and take advantage of rapid technological change, more must be done to help Canadians engage in lifelong learning. The Organisation of Economic Co-operation and Development placed Canada seventh in terms of participation in job-related education and training for those aged 25 to 64 — behind Finland, Austria, Sweden, Germany, the United States and Switzerland.[4]

> *"Our learning system must be strengthened if we are to meet the skills and labour force demands of the next decades."* [5]

[2] Treasury Board of Canada Secretariat, *Canada's Performance 2001: Annual Report to Parliament*, 2001.
[3] Human Resources Development Canada, *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians*, 2002.
[4] Organisation of Economic Co-operation and Development, *Education at a Glance*, 2001.
[5] Human Resources Development Canada, *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians*, 2002.

The knowledge economy presents both an opportunity and a challenge for Canadians with disabilities. While advances in assistive technology have made it possible for more people with disabilities to participate, the challenge is to ensure that people with disabilities have access to these supports and are given the opportunities they need to put new skills to work.

Many Canadians continue to fall behind

Not all Canadians are sharing equally in our country's strong economy and enviable quality of life. Many Canadians experience poverty, which is increasingly concentrated in certain geographical areas and among specific groups. Those who live on the margins of society are often unable to get the education and skills they need, to gain meaningful and well-paid employment, to find safe and secure places to live, or to break the cycle of social isolation, poverty and hopelessness that have come to characterize their lives. These problems are most acute for those who face multiple barriers to meaningful participation in learning, work and community life, including single parents, Aboriginal people, recent immigrants and people with disabilities.

An ageing society

The 2001 census put the Canadian population at just over 30 million, increasingly made up of older individuals. From 1991 to 2001, the fastest-growing part of the population consisted of those 80 years of age and over, while there was a substantial decline in the number of children four years of age and under.

Similarly, the working-age population is increasingly made up of older workers. The older working-age population (those between age 45 and 64) soared from 5.4 million in 1991 to almost 7.3 million in 2001. Since disability rates increase steadily with age, employers will increasingly encounter disability issues in the workplace.

Given the ageing of the population, Canada's future labour supply will be insufficient to meet the demands of the economy. In 2001, the population of baby boomers (those between 36 and 55 years of age in 2001) was estimated at 9.4 million, or nearly one-third of the total population. When the baby boomers reach retirement age, Canada will face a labour shortfall. The Conference Board of Canada forecasts a labour shortfall of nearly one million workers within the next 20 years. By 2011, immigration will account for all net labour force growth in Canada.[6] The shortage of labour and demand for workers represent increased opportunities for Canadians with disabilities to participate in the work force.

In addition to the impacts on our labour supply, an ageing society and increased disability rates will increase demands on family caregivers and public programs providing support to people with disabilities at home and in the community.

A focus on communities

The profile of Canadian municipalities has been increasing in recent years, in part due to ongoing urbanization and the amalgamation of several major urban centres such as Toronto, Ottawa, Montreal and Halifax-Dartmouth.

[6] Human Resources Development Canada, *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians*, 2002.

Almost 80 percent of Canadians live in cities, with 51 percent of Canada's population concentrated in four areas: southern Ontario; Montreal and the surrounding area; the Lower Mainland and southern Vancouver Island in British Columbia; and the Calgary-to-Edmonton corridor.[7]

Both urban and rural municipalities want to work with federal and provincial/territorial governments to strengthen their economic, environmental and social sustainability. Key issues that have been raised include municipal infrastructure, the environment, public transportation, affordable housing and homelessness. We also know that the poor in Canada are increasingly concentrated in certain geographic areas, particularly in major urban centres.[8]

[7] Royal Canadian Mounted Police, *Environmental Scan*, 2002.

[8] Human Resources Development Canada, Applied Research Branch Presentation, *Concentrations of Poverty and Distressed Neighbourhoods in Canada: Updated Using 1996 Census Data*, 2001.

Canadians with disabilities[9]

Changing attitudes

In the latter part of the 20th century, Canadians and their governments have come to understand that people with disabilities are limited as much by environmental barriers as by their disabilities and that, with the right supports and opportunities, people with disabilities can participate in all aspects of Canadian society.

Prior to the 1960s, people with disabilities were often considered to have little potential for independent living. Regardless of good intentions, public and private programs tended to focus on care and treatment in segregated settings. People with disabilities came to feel that public and private programs were "warehousing" them and reinforcing dependence, stigmatization, disempowerment and isolation.

Throughout the 1960s and 1970s, disability organizations worked to convince governments that those with disabilities could participate in mainstream society as full and equal citizens with some help and support. The message got through, as evidenced by the release in 1981 of *Obstacles*, the landmark report of the Special Parliamentary Committee on the Disabled and the Handicapped. On the international front, 1981 was declared the International Year of Disabled Persons.

Following *Obstacles*, all major federal and federal/provincial/territorial reports reflected a paradigm shift toward full participation by Canadians with disabilities in mainstream society, from *Pathway to Integration* (1993), to *The Will To Act* (1996), to *In Unison: A Canadian Approach to Disability Issues* (1998), to *Future Directions* (1999), to *Advancing the Inclusion of Persons with Disabilities* (2002).

Profile of people with disabilities in Canada

In 2001, 12.4 percent of Canadians, or 3.6 million people living in households, were considered to have a disability. Among Aboriginal people 15 years of age and over, the disability rate was over 30 percent, more than twice the national average.

In the same year, the distribution of all people with disabilities by disability type was as follows: mobility, 72 percent; pain, 70 percent; agility, 67 percent; hearing, 30 percent; seeing, 17 percent; psychological, 15 percent; learning, 13 percent; memory, 12 percent; speech, 11 percent; developmental, 4 percent; unknown, 3 percent.

The likelihood of having a disability increased significantly as a person got older. The prevalence of disability within different age groups was as follows: children 0–14, 3.3 percent had a disability; working-age adults 15–64, 9.9 percent had a disability; and seniors 65 plus, 40.5 percent had a disability.

The level of severity of disabilities also varied. The distribution of Canadians with disabilities aged 15 to 64, by severity of disability was as

[9] Unless otherwise indicated, all data in this section are from Government of Canda, *Advancing the Inclusion of Persons with disabilities* (2002), Federal, Provincial, Territorial Ministers Responsible for Social Services, *In Unison: A Canadian Approach to Disability Issues* (1998) and *In Unison 2000: Persons with Disabilities in Canada* (2000).

follows: mild, 34 percent; moderate, 25 percent; severe, 27 percent; and very severe, 14 percent. Without question, those with the most severe disabilities face the most significant barriers to participation in learning, work and community life. They have the lowest work force participation rates and the highest poverty rates.

Furthermore, there are numerous points at which people can become disabled. While some people are born with a disability, many more become disabled later in life as a result of disabling health conditions such as heart disease, diabetes, osteoarthritis and other diseases or as a result of accidents such as falls, road accidents and work-related accidents. Consequently, some people become disabled after having completed their formal education and are most of the way through their careers, while those who experience disability from birth face barriers throughout their school years and during the transition from school into the work force.

Finally, disabilities are not always static or permanent. Many Canadians experience disabilities that are dynamic in nature, that is they are cyclical, episodic or progressive. Examples include individuals living with multiple sclerosis, muscular dystrophy, Alzheimer's and Parkisons disease, to name a few. Such individuals can face the challenge of adapting to a different level of disability every day.

Levels of participation

LEARNING

The vast majority of children with disabilities attend school (91 percent); of these, most (62 percent) attend regular classes. A recent study by the Canadian Council on Social Development (CCSD) concluded that the experience of children and youths with special needs at school is consistently less positive than it is for their peers without special needs.[10]

In 2000, CCSD interviewed experts in every province to get an up-close and personal view of the special education system in Canada. A small minority of the experts interviewed (19 percent) felt that the education system in their province was meeting the needs of students with special needs. A key issue was the lack of special education teachers, teachers' aides and assistants, and non-teaching professionals.[11]

In a related study, CCSD interviewed individuals working in community-based agencies, including boards of education, regarding services for children and youths with special needs. Almost 80 percent of respondents believed that children and youths with special needs in their communities had unmet needs. The most common unmet needs were lack of services for children and youths with emotional or mental health problems, followed by lack of recreation services and inadequate services in the school system.[12]

Adults with disabilities continue to have lower levels of educational attainment than their counterparts who are not disabled. In 1998, 36 percent of

[10] Canadian Council on Social Development, *Children and Youth with Special Needs*, 2001.
[11] Canadian Council on Social Development, *Special Education in Canada*, 2001.
[12] Canadian Council on Social Development, *Children and Youth with Special Needs*, 2001.

working-age adults with disabilities had less than a high school education compared to 18 percent for people without disabilities. In the same year, 36 percent of people with disabilities had graduated from a post-secondary institution (college or university) compared to 51 percent of those without disabilities.[13]

WORK

In 1995, 43 percent of Canadians with disabilities were participating in the work force — about half the rate of participation for people without disabilities. Only 14 percent of women with disabilities worked full-time for the full year, while 62 percent did not work at any point during the year.

The unemployment rate for Canadians with disabilities was 16 percent, compared with 9 percent for those without disabilities. The unemployment rate was highest for young Aboriginal men with disabilities (age 15 to 34), at 34 percent. In addition, on average, people with disabilities earn 15 percent less than those without disabilities.

> "Persons with disabilities face barriers to full participation in the labour market... They face a number of barriers to labour market success, including lower levels of education, employer attitudes and behaviour, and a lack of workplace accommodations." [14]

As is true for all Canadians, there is a strong correlation between level of education and participation in the work force among persons with disabilities. For example, 66 percent of women with disabilities who had a university degree were in the work force — this is three times the rate for women with disabilities who had less than a high school education.

COMMUNITY LIFE

Community life refers to the extent to which people with disabilities are able to take part in their local communities — doing volunteer work, making use of public libraries and other facilities, attending cultural events, participating in sports and recreation, joining community and political organizations, and so on. Limited information is available on the degree to which people with disabilities are participating in community life. However, disability organizations report that, while progress has been made, many Canadians with disabilities are unable to become actively involved in community activities due to ongoing challenges accessing an adequate level of supports and opportunities.

Human and social costs

INDIVIDUALS

Canadians with disabilities are much more likely to experience poverty than their counterparts without disabilities. In 1997, working-age adults with disabilities were more than twice as likely to be living on low incomes as adults without disabilities (26 percent of adults with disabilities were living below the low-income cut-off point, compared with 11 percent for those without disabilities).

[13] Canadian Council on Social Development, *Disability Information Sheet Number 2*, 2001.
[14] Human Resources Development Canada, *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians*, 2002.

The depth of poverty (the amount below the low-income cut-off point) was also greater for people with disabilities: 17 percent of adults with disabilities were more than 25 percent below the low-income cut-off, compared with 6 percent for those without disabilities. At the same time, people with disabilities face higher costs associated with their disabilities. These costs can be a significant drain on already limited incomes and add yet another dimension to the twin hardships of poverty and disability.

People with disabilities are also much more likely to need government income assistance than those without disabilities. Working-age men with disabilities were over six times more likely to need income support than men without disabilities, while women with disabilities were almost three times more likely to need government support than women without disabilities.

Poverty further limits participation in community activities by people with disabilities, restricting their ability to get involved in cultural activities, recreation and sports. This not only negatively affects their health status, it can increase their social isolation and make it very difficult for them to build social networks.

FAMILIES

Close to 2.3 million adult Canadians (15 years or older) provide some support to a family member because of a disability. Of these, almost one million consider themselves to be the primary caregiver. Family caregivers are the largest single source of support for Canadians with disabilities.[15]

There is an economic burden associated with voluntary caregiving. Parents, spouses and other caregivers may experience a reduced capacity to earn income as a result of their responsibilities; at the same time, they may face considerable expenses related to the family member's disabilities. They may have to work reduced hours, give up opportunities for advancement or drop out of the work force entirely. Those who provide care, particularly full-time care, can experience heightened stress and social isolation, which can affect their physical and mental health over the long term. In many cases, the whole family suffers.

WORKPLACES AND COMMUNITIES

Helping people with disabilities to reach their full potential benefits all Canadians. Investments made now will result in long-term benefits in terms of both improved labour productivity and savings to our health care system and social programs.

In 1993, Health Canada estimated the total value of productivity lost due to disability was $55.8 billion. Of this amount, $38.3 billion was lost due to long-term disability and $17.5 billion due to short-term disability.[16] Alan Puttee estimated the annual cost of disability

[15] L'Institut Roeher Institute, *Moving In Unison into Action: Towards a Policy Strategy for Improving Access to Disability Supports*, 2002.

[16] Health Canada, *Economic Burden of Illness in Canada*, 1993.

income programs at around $18 billion in the late 1990s. This figure included major public and private disability income programs, such as Workers' Compensation, Canada/Quebec Pension Plan Disability Benefit, public automobile insurance, Employment Insurance Sickness Benefit, provincial social assistance and private disability insurance plans.[17]

Providing people with disabilities with support to build work skills and to live independently in the community will require less long-term income support and high-cost, hospital-based care. In an ageing society, efforts to ensure the universal design of public infrastructure will also make participation easier for senior citizens.

[17] Queen's University, Institute of Intergovernmental Relations, *Federalism, Democracy and Disability Policy in Canada*, 2002.

The Government of Canada

The Government of Canada has set out an agenda to improve quality of life for all Canadians through a dual commitment to innovation and inclusion. The goal is to integrate our economic and social priorities for the benefit of all Canadians and their families.

> *"The Government of Canada is making meaningful progress to meet the needs of children, persons with disabilities and their families. There is a widespread, concerted effort to build consensus and move forward on these issues that are important to so many Canadians."* [18]

The Government of Canada plays a pivotal role in providing support to Canadians with disabilities. Over 30 federal departments, agencies and commissions are involved in helping people with disabilities gain access to the supports and opportunities they need.

> *"The Government of Canada makes substantial investments in initiatives that enhance the full participation of persons with disabilities, both directly, and in partnership with provinces, territories, and the private and voluntary sectors."* [19]

Supporting individuals and families

A range of federally funded programs provide individuals and families with support. Generally, these programs fall within four categories: skills and learning; employment; disability supports; and income support. Examples of programs include Canada Study Grants for Students with Disabilities, Employability Assistance for People with Disabilities, the Residential Rehabilitation and Assistance Program for Persons with Disabilities, the Disability Tax Credit and Canada Pension Plan Disability Benefits.

The Government of Canada also has a unique role in providing direct support to people with disabilities in First Nations communities. Health Canada and Indian and Northern Affairs Canada provide people with disabilities who live on reserve with supports in the areas of health, education, housing and social services.

Ensuring access and awareness

The Government of Canada has put in place various legislative and other initiatives that ensure workplaces and communities are accessible to people with disabilities. Existing legislation is geared at preventing discrimination against people with disabilities and ensuring access in areas of federal jurisdiction.

Canada became known as an international leader in 1982 when it included physical and mental disabilities under Section 15 of the *Canadian*

[18] Government of Canada, *Response to A Common Vision: Interim Report*, 2001.
[19] Government of Canada, *Response to A Common Vision: Interim Report*, 2001.

Charter of Rights and Freedoms, marking the first time that any national constitution in the world referred specifically to people with disabilities. Examples of federal legislation and initiatives include the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*; the *Canadian Human Rights Act*; the *Employment Equity Act*; and provisions in the *Criminal Code* and the *Canada Evidence Act* to ensure access to the justice system. Features to improve physical access within national parks and the National Library of Canada's efforts to ensure access for print-disabled Canadians are other examples.

Building knowledge and supporting innovation

The Government of Canada supports research and development that generates knowledge and innovation in the provision of supports and opportunities to Canadians with disabilities. For example, the 2001 Participation and Activity Limitation Survey (PALS), funded in Budget 2000, will help to inform policy decisions and to evaluate programs. PALS provides information on various disability supports, employment patterns, sources and levels of income and barriers to participation for persons with disabilities. Another example is Industry Canada's Assistive Devices Industry Office.

Supporting the voluntary sector

Programs such as the Social Development Partnership Program and the Voluntary Sector Initiative provide support to help voluntary organizations partner with government to achieve shared goals in priority areas.

Human Resources Development Canada (HRDC)

HRDC's role in disability issues

HRDC's mission is "to enable Canadians to participate fully in the workplace and the community." Several branches within the department deliver programs both nationally and regionally to fulfil this mission, often in partnership with provinces and territories: Income Security Programs, Employment Insurance, Human Investment Programs (HIP), Employment Programs, Labour and the National Secretariat on Homelessness.

The program branches administer a number of targeted programs for Canadians with disabilities, such as the Opportunities Fund and Employability Assistance for People with Disabilities, as well as mainstream programs like Employment Insurance. Mainstream programs are those that are highly relevant to people with disabilities but are not targeted specifically at them. The Strategic Policy Branch engages in policy development related to Canadians with disabilities.

HRDC also has a unique role within the Government of Canada as the lead federal department on disability issues. Prior to 1993, when the department was created, the Secretary of State provided the lead on disability issues.

The Office for Disability Issues (ODI) has been established to support this government-wide disability agenda by drawing on the cooperation of various federal officials and ministers. ODI is a Directorate within HIP, along with Canada Student Loans, Human Resources

Partnerships, Learning and Literacy, and Social Development. HIP's mission is "to enable Canadians to learn, acquire skills, and participate more fully in civic, social and economic life." HIP has played an important role in helping HRDC advance cross-cutting or horizontal federal priorities through, for example, its leadership role on the Voluntary Sector Initiative.

Skills and learning

On February 12, 2002, the Government of Canada released *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians*, one of two documents outlining Canada's Innovation Strategy. HRDC is at the heart of policy development in support of the priorities outlined in the document, as well as any subsequent program implementation. As a result, the department has identified skills and learning as one of two key elements of its change agenda, as stated in the *HRDC Corporate Plan 2002–2003. Knowledge Matters* includes several references to challenges and opportunities facing Canadians with disabilities.

Modernizing services

The other key element of HRDC's change agenda is modernizing service for Canadians. As outlined in the corporate plan, modernizing service is a five-year plan to ensure HRDC policies and programs are developed and provided to Canadians in a better, more responsive and more efficient manner. The overall objectives are to shift the department's focus to citizens' needs and ensure a social face of the federal government and overall federal visibility, optimizing the use of technology to offer easy-to-use and accessible programs and services.[20]

HRDC Support for Canadians with Disabilities (2001–2002)

Income support for individuals and families	→	• Canadian Pension Plan Disability Benefits ($2.8B) • Employment Insurance Sickness Benefit ($523M)
Removing barriers to learning and employment	→	• Canada Study Grants for Students with Disabilities ($14M) • Employability Assistance for People with Disabilities ($193M) • Opportunities Fund ($30M) • Disability Component of Aboriginal Human Resource Development Strategy • Canada Pension Plan — Disability Vocational Rehabilitation Program ($4.6M) • Workplace Equity Programs • Office of Learning Technologies ($0.5M)
Building capacity within the voluntary sector	→	• Disability Component of Social Development Partnerships Program ($12.5M)
Providing knowledge and information	→	• Participation and Activity Limitation Survey (PALS) ($11.5M over 3 years)

[20] Human Resources Development Canada, *HRDC Corporate plan 2002–2003.*

Other partners

Fulfilling the priorities set out by the Government of Canada to address the challenges people with disabilities face will involve greater collaboration with existing and new partners. The current system through which governments provide supports and opportunities to people with disabilities has been described as a confusing patchwork or maze of programs and policies. To address this systemic barrier and bring about greater cohesiveness in policies and programs, key partners must work together to achieve common objectives.

Provinces and territories

In 1998, federal, provincial and territorial (FPT) governments endorsed a shared policy framework called *In Unison: A Canadian Approach to Disability Issues*. This common vision demonstrates that FPT governments share the same objectives for Canadians with disabilities and are committed to collaboration.

The provinces and territories provide direct supports and opportunities to Canadians with disabilities and their families, through provision of social assistance and an array of disability-related programs (goods and services). Provincial/territorial departments of social services, human resources development, education, health, transportation and housing, in addition to municipalities, are all involved in providing supports. As a result, provinces and territories are one of the Government of Canada's most important partners in ensuring that people with disabilities participate fully in learning, work and community life.

Voluntary sector

The voluntary sector is comprised of two main types of groups: registered charities and other not-for-profit organizations (see Appendix A for an operational definition of the voluntary sector). This sector, made up of 180 000 organizations at the local, regional and national levels, works to deliver services, advocate for marginalized and disempowered individuals, increase awareness of issues, and influence public policies and programs. The sector employs more than 1.3 million people, or approximately 9 percent of working Canadians. Disability organizations are a significant segment of the voluntary sector, and have had a major impact on advancing the rights of Canadians with disabilities and increasing awareness of disability issues.

Research community

The Canadian disability research community is made up of a broad spectrum of individuals working in universities and colleges, research institutes, service organizations and advocacy groups. Within the academic world, disability research is carried out in a number of disciplines, including social work, law, economics, political science, psychology, rehabilitation engineering, medicine and nursing.

Business and labour

Businesses and labour unions can play a crucial role in employing people with disabilities and in ensuring workplaces that are accessible and supportive. The active participation of employers and labour leaders in public policy and program development is needed to make the vision of meaningful participation for people with disabilities in the workplace a reality.

Parliamentarians

From the *Obstacles* report in 1981 to *A Common Vision* in 2001, Parliamentarians have played a critical role in raising the profile of disability issues within government and society and have galvanized key partners into action through ongoing consultations with experts and representatives of the voluntary sector. The ongoing efforts of members of the Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities is an excellent example. Members of Parliament also provide direct political representation to citizens whose concerns they hear at the grassroots level in communities across the country.

3. Strategic directions: moving from vision to action

COHERENCE • CAPACITY • NETWORKS • KNOWLEDGE • EXCELLENCE

Strategic objective

To facilitate improved coherence and integration through effective horizontal management of disability policies and programs within Human Resources Development Canada (HRDC) and the Government of Canada.

Coherence of policies and programs means ensuring that federal policies and programs in support of people with disabilities make sense as a whole — they work well together and take advantage of opportunities to maximize resources and impacts. The goal of **integration** is ensuring that mainstream federal policies and programs take into account the needs of Canadians with disabilities. Mainstream policies and programs are those that are highly relevant to persons with disabilities but not targeted exclusively at them.

"Horizontal management is the process of managing work across organizational boundaries in a coordinated and collaborative manner in order to achieve mutually agreed-upon objectives." [21]

Horizontal management involves priorities that do not fall exclusively within the mandate of any single

Key Ingredients of Successful Horizontal Management

PLAN: Team knows what they aim to achieve, how they plan to work together to achieve it, and how they will measure and report on outcomes.

PEOPLE: Strong working team of officials is in place, linked to a broader support network.

LEADERSHIP: Initiative has both political and senior public service champions that maintain momentum and motivate team members.

SUPPORTIVE STRUCTURE: An effective process and committee structure are in place, supported by a well-resourced secretariat with representation from key member departments.

[21] Consulting and Audit Canada, *Horizontal Management Study*, 2002.

3. Strategic directions: moving from vision to action

Direction #1: Coherence

COHERENCE • CAPACITY • NETWORKS • KNOWLEDGE • EXCELLENCE

Strategic objective

To facilitate improved coherence and integration through effective horizontal management of disability policies and programs within Human Resources Development Canada (HRDC) and the Government of Canada.

Coherence of policies and programs means ensuring that federal policies and programs in support of people with disabilities make sense as a whole — they work well together and take advantage of opportunities to maximize resources and impacts. The goal of **integration** is ensuring that mainstream federal policies and programs take into account the needs of Canadians with disabilities. Mainstream policies and programs are those that are highly relevant to persons with disabilities but not targeted exclusively at them.

> *"Horizontal management is the process of managing work across organizational boundaries in a coordinated and collaborative manner in order to achieve mutually agreed-upon objectives."*

Horizontal management involves priorities that do not fall exclusively within the mandate of any single

Key Ingredients of Successful Horizontal Management

PLAN: Team knows what they aim to achieve, how they plan to work together to achieve it, and how they will measure and report on outcomes.

PEOPLE: Strong working team of officials is in place, linked to a broader support network.

LEADERSHIP: Initiative has both political and senior public service champions that maintain momentum and motivate team members.

SUPPORTIVE STRUCTURE: An effective process and committee structure are in place, supported by a well-resourced secretariat with representation from key member departments.

Consulting and Audit Canada. *Horizontal Management Study*. 2002.

Minister, but require departments to work together across traditional, often artificial, organizational boundaries to achieve shared objectives.

ODI is in a unique position to serve as a focal point for managing the government-wide disability agenda. Since its inception, ODI has been mandated to support the lead federal Minister on disability issues. In the coming years, ODI will manage the federal disability agenda in a more effective and efficient manner, in accordance with the four key ingredients described above and the activities described below.

Activities

IMPROVING HORIZONTAL MANAGEMENT

ODI will strive to provide leadership to advance horizontal initiatives within HRDC and the Government of Canada.

A principal challenge involved in managing a horizontal file involves engaging ministers and senior public servants in the process and maintaining their involvement over the long term. ODI will endeavour to meet this challenge. ODI also recognizes that good horizontal management begins at home. In a large department like HRDC, it is necessary for key groups — at National Headquarters and in the Regions — to work together to address the needs of people with disabilities in a coherent, integrated manner. ODI will work to achieve this goal within HRDC.

ODI will establish improved supportive structures for intra- and interdepartmental collaboration on disability issues.

In this context, the term "supportive structure" refers to formal processes and committee structures that facilitate the work of the intra- or interdepartmental team, as well as secretariat support within ODI. ODI will assess existing supportive structures within HRDC and the Government of Canada and make the improvements needed to create an optimum environment for building and sustaining momentum. To achieve this goal, ODI needs to streamline its processes, and consolidate existing committee membership into a core group representing key departments.

> *"Too much formality may impede an initiative's ability to adapt to changing circumstances. There is also a risk that erecting elaborate and formal structures may overshadow continued personal contact and commitment among players. Structures can displace the spirit of volunteerism."* [22]

ODI will work to establish two core teams of officials working on disability issues, one within HRDC and one within the Government of Canada.

These teams will be linked to a broader network of officials and receive secretariat support from ODI. At the heart of any successful horizontal initiative is a core group or team of individuals with the appropriate combination of skills and connections to achieve common goals. ODI will begin building teams of officials from within HRDC branches and federal

[22] Canadian Centre for Management Development, *Moving From the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Leading Horizontal Projects*, 2001.

departments and agencies that already have significant involvement in supporting people with disabilities. Such organizations have the most to gain from involvement in improved horizontal management of disabilities issues, and are most likely to sustain interest and be committed to joint action.

> *"Without a spirit of teamwork, horizontal initiatives will not succeed. This makes the capacity to mobilize teams and networks indispensable. In turn, it means dialogue, open channels of communication, building a shared vocabulary, and recognizing and respecting differences."* [23]

Building on existing progress, ODI will facilitate the development of two disability action plans, one for HRDC and one for the Government of Canada.

Action plans are the tools through which teams transform their commitment into sustained action to produce results.

ODI will facilitate engagement of the voluntary sector in horizontal government initiatives.

ODI believes that disability organizations can make a significant contribution to public policy and program development. These organizations bring to the table an in-depth understanding of the needs of their constituencies and detailed knowledge of what is happening at the community level.

COMPLETING WORK IN PROGRESS

Working with other federal departments and agencies, ODI will develop and release the first Government of Canada disability report.

In a recent response to the Sub-Committee on the Status of Persons with Disabilities, the Government of Canada committed to improve public reporting and accountability to Canadians on disability issues. ODI will deliver on this commitment to strengthen the foundation for interdepartmental collaboration.

Key Components of Disability Action Plans

WHY: Shared understanding of needs, gaps and key issues.

WHAT: Common objectives that define what the team aims to achieve.

HOW: The activities that will achieve the team's objectives.

WHO: The roles, responsibilities and accountabilities of team members.

RESULTS: Measurement and reporting strategy to ensure communication, accountability and achievement of results.

[23] Canadian Centre for Management Development, *Moving From the Heroic to the Everyday: Lessons Learned in Leading Horizontal Projects*, 2001.

Working with other federal departments and agencies, ODI will lead a review of definitions of the term disability used by the Government of Canada.

This activity responds to concerns raised by voluntary organizations, individuals with disabilities and Parliamentarians regarding perceived inconsistencies in definitions of the term disability used by various government departments to determine eligibility for programs.

ODI will assess current federal instruments designed to integrate ways of meeting the needs of Canadians with disabilities into mainstream policies, programs and legislation.

A range of instruments designed to ensure access and inclusion are currently in place. ODI will develop a framework to increase awareness and understanding of the availability of these instruments and their purposes.

EMPLOYABILITY ASSISTANCE FOR PEOPLE WITH DISABILITIES (EAPD)

ODI will continue to work with HRDC Regions and provinces to ensure successful implementation of EAPD, and to develop new directions for a successor program.

The Government of Canada has committed $193 million annually to EAPD, a joint federal-provincial initiative to help working-age adults with disabilities prepare for, obtain and retain employment. In 1997, the Government of Canada and all provinces, except Quebec, agreed on a Multilateral Framework for EAPD, which formed the basis of subsequent bilateral agreements with each province. These bilateral agreements are set to expire on March 31, 2003 (while Quebec did not endorse the Multilateral Framework the province did sign a bilateral agreement).

Results

- Stronger teams and improved structures to support horizontal management within HRDC and the Government of Canada.
- Better understanding among federal officials as to what they jointly aim to achieve on disability issues, how they plan to work together to achieve it, and how they will measure and report on outcomes.
- Enhanced communication and stronger working relationships among federal officials working collaboratively on disability issues and more engagement of partners outside the Government of Canada.
- More coherent and integrated federal policies and programs for Canadians with disabilities.
- More focus on meeting the needs of Canadians with disabilities in mainstream policies, programs and legislation.
- More effective and efficient federal programs providing support to people with disabilities.

COHERENCE • **CAPACITY** • NETWORKS • KNOWLEDGE • EXCELLENCE

Strategic objective

Through strategic investment, to improve the capacity of national disability organizations (NDOs) to partner with government to achieve shared policy and program goals.

On December 5, 2001, the Prime Minister of Canada announced *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector*. The purpose was to strengthen the relationship between the voluntary sector and the federal government and enhance the capacity of the voluntary sector, to better serve Canadians. As part of the accord, the government and the voluntary sector have developed a *Code of Good Practice on Funding*, released in October 2002.

> *"The Government of Canada and the voluntary sector have long worked side-by-side. Now, the* Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector *marks the launch of a new era of co-operation and respect."* [24]

The *Code of Good Practice on Funding* recognizes the need to strengthen sustainable capacity within the voluntary sector. Sustainable capacity means having sufficient resources, expertise and infrastructure to allow organizations to carry out their mandate over time.

NDOs make up a significant part of the voluntary sector. ODI has been supporting NDOs to promote the full participation of Canadians with disabilities through the Disability Component of the Social Development Partnerships Program. ODI's main concern is to strengthen NDOs' capacity to make a meaningful contribution to public policy and program development, as opposed to providing organizational support for NDOs that primarily deliver services.

The Government of Canada has recognized the need to engage the voluntary sector in open, informed and sustained dialogue so that the sector can contribute its experience and knowledge to develop better public policies and programs. ODI wants to ensure that NDOs have the capacity to participate effectively in this dialogue, through all stages of the process: identification of issues, setting agendas, policy and program design, implementation, monitoring and impact assessment.

Through its program funding, ODI will work to invest more strategically in the capacity of NDOs to participate in policy and program development. A particular emphasis will be encouraging NDOs to reach out across sectors to build new working partnerships with the provinces and territories, universities and research institutes, employers, labour unions and other voluntary organizations.

[24] Government of Canada, *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector*, Message from the Prime Minister, 2001.

Direction #2: Capacity

COHERENCE • **CAPACITY** • NETWORKS • KNOWLEDGE • EXCELLENCE

Strategic objective

Through strategic investment, to improve the capacity of national disability organizations (NDOs) to partner with government to achieve shared policy and program goals.

On December 5, 2001, the Prime Minister of Canada announced *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector*. The purpose was to strengthen the relationship between the voluntary sector and the federal government and enhance the capacity of the voluntary sector, to better serve Canadians. As part of the accord, the government and the voluntary sector have developed a *Code of Good Practice on Funding*, released in October 2002.

> *"The Government of Canada and the voluntary sector have long worked side-by-side. Now, the* Accord between the Government of Canada and the Voluntary Sector *marks the launch of a new era of co-operation and respect."*[24]

The *Code of Good Practice on Funding* recognizes the need to strengthen sustainable capacity within the voluntary sector. Sustainable capacity means having sufficient resources, expertise and infrastructure to allow organizations to carry out their mandate over time.

NDOs make up a significant part of the voluntary sector. ODI has been supporting NDOs to promote the full participation of Canadians with disabilities through the Disability Component of the Social Development Partnerships Program. ODI's main concern is to strengthen NDOs' capacity to make a meaningful contribution to public policy and program development, as opposed to providing organizational support for NDOs that primarily deliver services.

The Government of Canada has recognized the need to engage the voluntary sector in open, informed and sustained dialogue so that the sector can contribute its experience and knowledge to develop better public policies and programs. ODI wants to ensure that NDOs have the capacity to participate effectively in this dialogue, through all stages of the process: identification of issues, setting agendas, policy and program design, implementation, monitoring and impact assessment.

Through its program funding, ODI will work to invest more strategically in the capacity of NDOs to participate in policy and program development. A particular emphasis will be encouraging NDOs to reach out across sectors to build new working partnerships with the provinces and territories, universities and research institutes, employers, labour unions and other voluntary organizations.

[24] Government of Canada, *An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector*, Message from the Prime Minister, 2001.

Activities

ODI will re-orient its program funding to more equitably and strategically invest in the capacity of NDOs to participate in policy and program development.

ODI's goal is to advance the national disability policy and program agenda, a goal shared with partner NDOs. ODI currently provides grants to promote NDOs' capacity to represent people with disabilities as full and equal citizens in Canadian society. ODI will engage in a program renewal exercise with the following objectives:

- improving the sustainability of NDOs by helping them to diversify their funding sources and develop new partnerships;
- improving the capacity of NDOs to have a meaningful impact through all stages of the public policy and program development process;
- ensuring achievement of results through improved effectiveness, efficiency, accountability and reporting of outcomes, both within ODI and the NDOs receiving program funding; and
- reviewing and re-focusing ODI's current program objectives, priorities, eligibility criteria and processes to ensure that funding has the most beneficial impact possible on the national disability policy and program agenda.

Building on existing work, ODI's next step will be to engage with current recipients of its program funding and other experts to answer several key questions:

- What is most needed to advance the policy and program agenda on disability issues in Canada?
- What do NDOs bring to the public policy and program development table, individually and as a sector? What results have they been able to achieve?
- What do NDOs need to contribute but have been unable to, either individually or as a sector? What results have not been achieved? Where is there overlap and duplication?
- What are the key gaps in the capacity of NDOs to make a meaningful contribution to policy and program development? What are the attributes of a successful and thriving model voluntary organization that is having an impact on public policy and program development?
- How could existing funding be used more effectively to fill these gaps? How could eligibility criteria be improved to fit with the attributes of a model organization?
- What would a multi-year strategic plan to fill these gaps look like, including objectives, activities, expected results, performance indicators and public reporting? What type of business planning process would be required?
- How could this type of planning process be incorporated into ODI's current program funding?

As ODI re-orients its program funding, it will engage with clients to strengthen current partnerships; build an environment of trust and transparency; and allow adequate time for transition.

ODI recognizes that as it modernizes its program funding, those now receiving support will have concerns about what the changes will mean for them. ODI will work as openly as possible with clients, taking an evolutionary approach that builds on proven effective practices.

ODI will also provide organizations with sufficient time to plan for and make transitions that are required.

ODI will focus on building the capacity of NDOs as a sector — encouraging collaboration, integration, priority setting and specialization — to reduce existing overlap and duplication.

ODI will work with NDOs to assess the extent to which there is overlap and duplication of work within the sector, with a view to maximizing the value of program funding.

Results

- Improved systems and processes within ODI to strategically invest in the capacity of NDOs to partner with government on shared priorities.
- More capacity within NDOs to contribute effectively to public policy and program development.
- Improved collaboration among NDOs and partnerships with other sectors.
- More involvement of NDOs and other sectors in public policy and program development.
- NDOs funded by ODI are better able to measure and report on the results of their efforts through effective evaluation.
- An effective working relationship between ODI and NDOs.

COHERENCE • CAPACITY • **NETWORKS** • KNOWLEDGE • EXCELLENCE

Strategic objective

To develop and maintain a cohesive action-oriented network of current and new partners.

Numerous government and non-governmental organizations work in support of Canadians with disabilities, representing a large **community of practice**. While some efforts are made to collaborate, many organizations simply do not talk to each other nor work in concert. Networks have tended to develop around specific individuals or projects and to disintegrate when individuals move on or projects end.

In the field of disability issues, where responsibility is shared, progress depends on key partners being able to contact each other in a timely manner, share information and plan for joint action. This capacity does not currently exist, making it very difficult for government and non-governmental organizations to engage with each other effectively.

To improve this situation, ODI will provide the focal point for creating a national disability network. In doing so, it will be easier for partners to connect with each other; share lessons learned and effective practices; foster strong relationships; build trust; and get the best advice possible.

Activities

ODI will identify, engage and develop a profile of possible members of a national disability network.
The network will include: federal/provincial/territorial officials, national voluntary sector leaders, business and labour leaders, and researchers. In effect, these partners constitute ODI's community of practice. ODI will keep the networks to a manageable size, by focusing efforts on individuals who express a keen interest in membership. The idea is to build the network out from a small core of committed and knowledgeable individuals who are well positioned to contribute to the network.

ODI will build an accessible communication infrastructure through interactive Web-based technology for the use of all network members.
ODI will use the Web site to: provide information on where network members work and what they do; allow network members and others to communicate with each other electronically; post information (advertise upcoming events, announce new initiatives, disseminate research studies and evaluations, etc.); and engage in dialogue on key topics. The Web site will also facilitate the dissemination of results of initiatives funded through the Disability Component of the Social Development Partnerships Program.

ODI will explore opportunities for network members to meet and share information.
One possibility is for ODI to co-host an annual conference, in partnership with another federal department or agency, a provincial or territorial ODI, and an NDO. The purpose of the event would be to enhance the cohesiveness of the network and allow members to share information on effective practices, policy and program trends, and emerging issues. A publication could result, reporting on the "state of the nation" regarding disability issues, and information could be updated on an ongoing basis.

ODI will assess the feasibility of building an international information-sharing network of other organizations, in Canada and abroad, that have a government-wide mandate to coordinate and lead disability issues.
At present there is no national or international network of government disability organizations. We need to find better ways to share effective practices and information on policy and program trends.

Working with other federal departments and agencies, ODI will monitor and analyse key developments on disability issues at the international level and support the development of the Government of Canada position as required.
Disability issues have a high profile within the international social policy and development community. The United Nations has taken a leadership role, supported by nations like Canada, in promoting full participation and equal opportunity for people with disabilities.

Results

- Improved infrastructure and opportunities for intra- and intersectoral communication, information sharing and coordination.

- More intra- and intersectoral communication, information sharing and coordination.
- Better working relationships and understanding within and across sectors.
- More intra- and intersectoral collaboration leading to concerted joint actions promoting the full participation of people with disabilities, in Canada and abroad.

COHERENCE • CAPACITY • NETWORKS • **KNOWLEDGE** • EXCELLENCE

Strategic objective

To develop and provide sound knowledge on disability issues, to inform policy and program development and build awareness. [25]

Research activities in the field of disability issues are carried out by a wide range of organizations, including universities, research institutes, government departments, service delivery organizations, professional associations and advocacy groups. The work conducted reflects the diversity of disability issues, from research on learning needs of Aboriginal children with visual impairments to accessibility of local transportation systems in central Canada.

While all of this research is useful in particular circumstances, there is still a need for research that can meaningfully advance policy and program development at a national level — research that is linked to government priorities and that is relevant to the whole population of Canadians with disabilities. To help meet this need, ODI will support research activities that have a clear link to specific government priorities. The goal will be to help advance the policy agenda with knowledge that is useful and readily accessible. There is consensus on the need for focused research that will fill key gaps in knowledge that are preventing progress in policy development. ODI will engage disability organizations in setting research priorities.

ODI will also share knowledge with others working in government, and make an effort to translate the results of research activities into information that can be used in the design of policies, programs and legislation related to disability issues.

Activities

ODI will engage in targeted research activities as required in support of collaborative action on disability issues within HRDC and the Government of Canada.

These activities will be designed to fill key gaps in the knowledge base that are a barrier to progress in policy development. The research will provide baseline data on the unmet needs of people with disabilities, gaps in the support system, effective practices and innovative policy solutions.

[25] See Appendix B for a description of key elements of the knowledge base.

ODI will continue to support Government of Canada communications with the public on disability issues by answering specific enquiries and building awareness.
ODI currently participates in a number of activities in this area by supporting the work of Communication Canada, answering e-enquiries and participating in the Government-on-Line initiative.

ODI will re-orient its funding program to more strategically fill gaps in the knowledge base so as to advance disability policy and program development.
This activity will include implementing new administrative processes and working with partners in and outside government to set priorities for multi-year research initiatives. The priority-setting exercise will be grounded in existing government priorities as set out in the Speech from the Throne. In the immediate future, ODI will focus on ensuring that the new national data from the Participation and Activity Limitation Survey (PALS) 2001 is analysed and disseminated.

ODI will take action to support research activities with new partners in the research community.
As well as improving the knowledge base, the goal of this activity is to foster new partnerships across sectors, particularly between the voluntary sector and the research community (e.g., universities and policy research institutes) and to leverage financial or in-kind support from other sources, including other federal departments and agencies, provinces and territories, private foundations and universities.

ODI will support better dissemination of the results of the research projects that it funds.
ODI will work with those who receive funding to ensure that the results of their work is made available to the wider community of practice.

Based on the availability of resources, ODI will sponsor fora that allow partners to present and discuss research findings and priorities.
Fora will provide opportunities for key partners to report on the outcomes of their research efforts, identify ongoing challenges and gaps in the knowledge base, and plan for the future.

Results

- Improved capacity and processes to support and conduct research activities within ODI and among partners.
- Increased participation by researchers in universities and policy research institutes in initiatives funded by ODI.
- Available data is systematically analysed and shaped into needed tools and products recognized to be credible and of high quality.
- More consensus among key partners on key gaps in the knowledge base and priorities for new research initiatives.
- More focused and accessible research products that are being used in disability policy and program development.

COHERENCE • CAPACITY
• NETWORKS • KNOWLEDGE
• **EXCELLENCE**

Strategic objective

To achieve excellence in all ODI's policy and program activities.

To build an organization founded on excellence means fostering a workplace that recognizes the individual contributions of staff and encourages learning, creativity and diversity. Without a skilled and motivated team of individuals who take pride in their work, ODI will not be able to achieve its vision of providing a national focal point and demonstrating leadership. ODI must also improve the way it communicates and manages knowledge. Finally, it must improve capacity for effective strategic planning, performance measurement and public reporting.

Activities

ODI will develop and implement a human resources development plan for the Directorate.

The purpose of this plan will be threefold:

- To recruit and retain qualified staff members;
- To provide learning opportunities to ensure that the ODI team has the ability to deliver on commitments through innovation and creativity; and
- To model employment of people with disabilities by ensuring effective workplace accommodations and a high degree of awareness of disability issues among all team members.

> *"The performance of public servants and their self-esteem depend not only on how they are perceived by the public but on the quality of the human resources management system under which they work."* [26]

ODI will improve its existing systems for internal communication and knowledge management.

Consultations with ODI staff conveyed a very consistent message: as an organization, ODI needs to do a much better job of communicating, sharing and storing information. To achieve this goal, ODI will develop a directorate-wide approach that will ensure all ODI staff know what other groups within the organization are doing and have ready access to available information.

ODI will implement a business planning and reporting strategy to maximize effectiveness and accountability to Canadians.

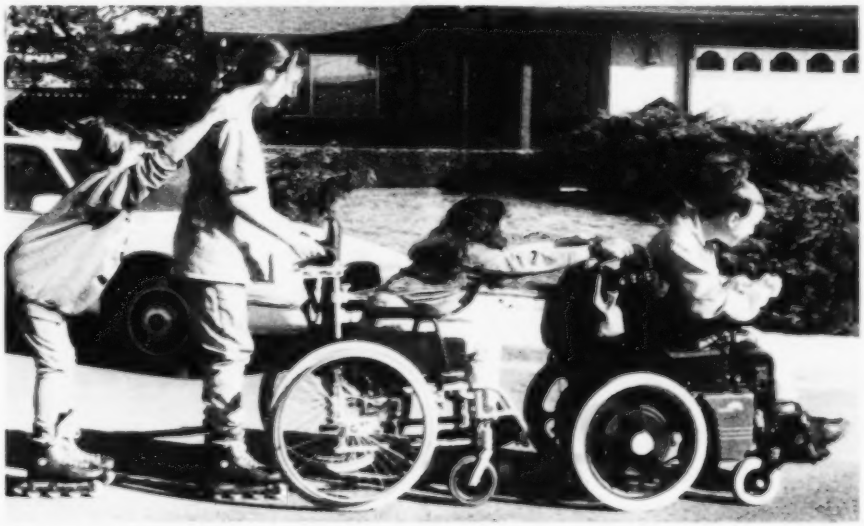
This strategic plan sets out directions for ODI until the end of fiscal year 2006–07. It will form the basis of ODI's annual business plan, to be completed prior to the start of the fiscal year (April 1). The business plan will state how and when ODI will fulfil its commitments through the fiscal year. Each fall, ODI will issue a report on progress in fulfilling its commitments based on information in the Departmental Performance Report. At the end of fiscal year 2006–07, ODI will provide a comprehensive accounting of the extent to which the Office has achieved the expected results set out in this strategic plan. At the beginning of fiscal year 2006–07, the Office will begin development of a new multi-year strategic plan.

[26] Institute of Public Administration of Canada, *Rediscovering Public Service: Recognizing the Value of an Essential Institution*, 2000.

"Difficult dilemmas arise from the tension between accountability and such new emphases as empowerment and innovation that require a greater measure of autonomy and risk-taking among officials... The challenge for public servants is, as far as possible, to let citizens have it both ways." [27]

Results

- More capacity to achieve strategic objectives within the ODI team.
- Improved systems to facilitate communication, knowledge management and results-based management and accountability.
- More effective and efficient implementation of key policy and program activities within ODI.
- Increased understanding of and satisfaction with ODI's policy and program activities among partners within and outside government.



[27] Kenneth Kernaghan, *Rediscovering Public Service: Recognizing the Value of an Essential Institution*, 2000.

Appendix A
Definition of the voluntary sector

An Accord Between the Government of Canada and the Voluntary Sector **describes the voluntary sector as follows:**

- This sector consists of organizations that exist to serve a public benefit, are self-governing, do not distribute any profits to members, and depend to a meaningful degree on volunteers. Membership or involvement in these organizations is not compulsory, and they are independent of, and institutionally distinct from the formal structures of government and the private sector. Although many voluntary sector organizations rely on paid staff to carry out their work, all depend on volunteers, at least on their boards of directors.

- The voluntary sector is large, consisting of an estimated 180 000 non-profit organizations (of which 80 000 are registered as charities) and hundreds of thousands more volunteer groups that are not incorporated. In 2000, 6.5 million people volunteered their time to a voluntary sector organization and the sector employed a further 1.3 million people. This diverse multitude of organizations ranges from small community-based groups to large, national umbrella organizations and includes such organizations as neighbourhood associations, service clubs, advocacy coalitions, food banks, shelters, transition houses, symphonies and local sports clubs.

Appendix B
The knowledge base needed for policy and program development

What we need to know to develop good policies and programs:

To develop good policies and programs in support of people with disabilities and their families, certain types of information are always required. This knowledge is essential regardless of the **population** (e.g., all people with disabilities, children with disabilities, or adults with disabilities in the work force) or the **purpose** of policies or programs (e.g., to promote employment, facilitate access to learning and skills development, or provide community-based housing).

- What is the **population** we are dealing with? How do we define this population?
- What are the basic **demographic characteristics** of the population (e.g., age, severity of disability, gender and ethnicity)?
- What are the **needs and aspirations** of this population for participation in society?
- What is the **participation status** of the population? How well is the population participating in certain learning, work and/or community activities? What are the benefits of participation and the costs of non-participation for individuals, families and society?
- What **programs** are being provided to meet these needs by governments, the voluntary/non-profit sector, the private/for-profit sector? What are the results or outcomes of these interventions?
- What are the key **unmet needs** of individuals and gaps in the current system? What evidence is there that these unmet needs and gaps contribute to the current status of people with disabilities?
- What **effective practices** are being employed in Canada and abroad? What is the evidence that success is being achieved?
- What specific **policy solutions** could the public and private sectors consider? How will these solutions address needs and gaps and build on proven effective practices? What will be the benefits and costs to individuals, families and society? How will outcomes be measured?

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH)

Plan stratégique 2002–2007

Leader
Engag
Résul

Canada
SDDP–043–11–02F

Le Bureau de la condition des personnes handicapées remercie l'Association canadienne pour l'intégration communautaire, l'Alliance de vie active pour les Canadiens/Canadiennes ayant un handicap, la* Canadian Abilities Foundation *et Lydia Gans pour avoir fourni les photographies qui se retrouvent dans ce document.

Ce document est disponible en format substitut (gros caractères, casette audio, braille et disquette) anglais et français, en composant le 1-800-788-8282. Les documents demandés sont automatiquement produits dans le format choisi et envoyés directement au demandeur.

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce document, prière de s'adresser au :

Centre des publications
Développement des ressources humaines Canada
140, promenade du Portage
Portage IV, niveau 0
Gatineau (Québec) K1A 0J9
Télécopieur : (819) 953-7260
pub@hrdc-drhc.gc.ca

This document is also available in English under the title "Office for Disability Issues (ODI): Strategic Plan 2002–2007."

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada 2002
N^{O} de cat. : RH37-4/2-2002
ISBN : 0-662-67035-3

Table des matières

Message de la sous-ministre adjointe 2
Message de la directrice générale 3

1. ASSISES
Enoncé de vision 7
Mission 8
Valeurs fondamentales 8

2. LE MILIEU
Le contexte socio-économique 9
Les Canadiens et Canadiennes handicapés 12
Le gouvernement du Canada 16
Développement des ressources humaines Canada 18
Les autres partenaires 20

3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES: PASSER DE LA VISION À L'ACTION
Cohérence 22
Capacité 26
Réseaux 29
Connaissances 31
Excellence 33

Annexe A 35
Annexe B 36

Message de la sous-ministre adjointe

Ce plan stratégique énonce les orientations futures du Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH). Ce plan ambitieux servira de guide au BCPH afin de servir de chef de file pour traiter des enjeux liés aux personnes handicapées au sein de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et du gouvernement du Canada.

DRHC investit des ressources substantielles pour soutenir les personnes handicapées, ce qui fait partie de notre engagement à promouvoir la pleine participation de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes aux activités d'apprentissage, au marché du travail et à leur collectivité. En collaboration avec nos partenaires, nous nous servons de nos politiques et de nos initiatives de programme afin de nous assurer que chaque citoyen et citoyenne handicapés puisse contribuer pleinement.

Les personnes handicapées font face à des obstacles à leur pleine participation et nous nous engageons à travailler avec nos partenaires afin d'éliminer ces obstacles. Le ministre de DRHC joue un rôle unique à titre de chef de file fédéral en situant notre ministère à l'avant-plan du plan d'action du gouvernement concernant les personnes handicapées.

Des progrès peuvent être effectués si les principaux partenaires travaillent ensemble en dépassant les limites traditionnelles et en mettant en commun leurs talents et leurs ressources afin de moderniser et de réorienter les programmes actuels, d'assurer que les programmes réguliers sont pleinement accessibles et d'identifier des orientations futures.

Pour y arriver, nous avons besoin d'un point central au sein du gouvernement du Canada afin de faciliter des actions concertées, c'est-à-dire une organisation qui peut canaliser l'énergie des partenaires autour de priorités partagées. C'est le rôle principal du BCPH. J'ai confiance que cette équipe travaillera afin de remplir ce rôle essentiel avec excellence au cours des années qui viennent.

Margaret Biggs
Sous-ministre adjointe
Programmes d'investissement dans la personne

Message de la directrice générale

Le Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) est devenu une direction à la fin de 2001. Nous avons reconnu le besoin de reconstruire et de revitaliser l'organisation afin de fournir un leadership plus effectif en matière d'enjeux liés à la condition des personnes handicapées, et ce, au sein de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Nous avons mis en oeuvre un processus visant à concevoir des orientations futures pour le BCPH, de même qu'un plan stratégique, pour nous aider à passer de la vision à l'action. Nous avons discuté de notre avenir comme équipe, tout en consultant un large éventail de personnes au sein du gouvernement et du secteur bénévole. Ce fut un processus valable d'apprentissage qui a impliqué un retour à nos principes de base.

Nous sommes en train de remanier l'organisation afin de mener à bien ces orientations. Nous avons aussi reconstitué la capacité de leadership, au sein du BCPH, et nous prenons des mesures pour nous assurer que tous les membres de l'équipe ont les connaissances et les compétences nécessaires afin d'assurer le succès.

La première année du BCPH à titre de direction a été passionnante et productive. Nous espérons mettre en œuvre notre plan stratégique en partenariat avec d'autres directions générales et des régions de DRHC, les autres ministères et organismes fédéraux, les provinces et les territoires, le secteur bénévole, le milieu de la recherche, les entreprises, le milieu syndical et les parlementaires.

Deborah Carson Tunis

Deborah Tunis
Directrice général
Bureau de la condition des personnes handicapées

1. Assises

Objectif et portée du plan stratégique

Au cours des cinq prochaines années, ce plan stratégique guidera le Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) dans son travail avec les partenaires[1] afin de promouvoir la pleine participation des Canadiens et Canadiennes handicapés aux activités d'apprentissage, au marché du travail et à leur collectivité.

Cette section énonce une vision renouvelée, une mission et les valeurs fondamentales du Bureau, alors que la Section 2 décrit l'environnement socio-économique plus large dans lequel le BCPH fonctionne. La Section 2 décrit aussi les rôles joués par le gouvernement du Canada, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et les autres partenaires, y compris les provinces et les territoires, le secteur bénévole, le milieu de la recherche, les entreprises, le milieu syndical et les parlementaires.

La Section 3 décrit les grandes lignes des quatre orientations stratégiques étroitement liées à la mission du BCPH : améliorer la cohérence; investir dans la capacité; créer des réseaux et accroître la base de connaissances. Une cinquième orientation stratégique, atteindre l'excellence, sous-tend toutes les politiques et les activités de programme du BCPH dans l'accomplissement de sa mission.

Chacune des orientations stratégiques de la Section 3 comprend un objectif stratégique précis, des activités planifiées et des résultats attendus. Le but du BCPH est d'articuler ses ressources autour de ses priorités essentielles et satisfaire à ses engagements en temps opportun et efficacement.

À titre de nouvelle direction, le BCPH reconnaît qu'il y a beaucoup à faire afin d'atteindre les objectifs de ce plan stratégique; il y une volonté tout aussi forte de fournir le leadership requis afin d'obtenir des résultats mesurables.

[1] Dans ce document, l'expression partenaires signifie : Développement des ressources humaines Canada, les autres ministères et organismes fédéraux, les provinces et territoires, le secteur bénévole, le milieu de la recherche, les entreprises, le milieu syndical et les parlementaires.

Processus de planification stratégique

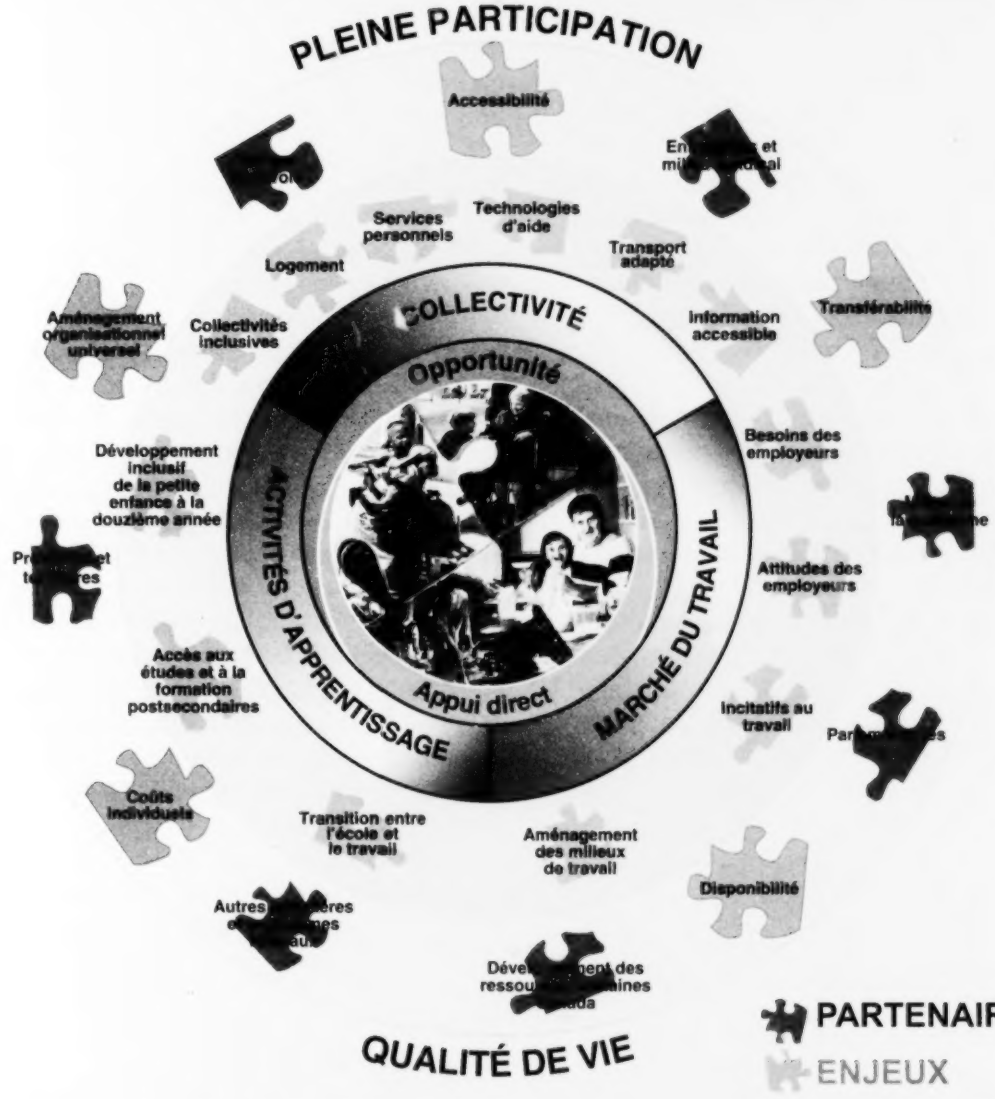
Le but du plan stratégique était de construire sur les acquis, de définir l'avenir et d'inciter l'équipe du BCPH et ses partenaires au processus de revitalisation. Le processus de planification stratégique a commencé avec une évaluation du BCPH afin de créer la base de connaissances nécessaire pour une planification stratégique efficace.

Des fonctionnaires de DRHC et des autres ministères et organismes fédéraux, les chefs de file du secteur bénévole et les experts reconnus dans le domaine des enjeux liés à la condition des personnes handicapées ont participé à des entrevues et des groupes de consultation dans le cadre du processus de planification stratégique. Ces personnes ont fourni une rétroaction valable sur l'historique du BCPH, ses forces et ses réussites, les défis et les obstacles auxquels il est confronté et sur ce qu'elles espèrent lui voir accomplir à l'avenir.

L'équipe du BCPH a ensuite formulé une vision renouvelée, une mission, des valeurs fondamentales et des objectifs stratégiques, de même qu'un plan stratégique précis, en se fiant aux conseils de praticiens fédéraux avertis.

Les Canadiens et Canadiennes handicapés

BESOINS • ENJEUX • PARTENAIRES



Les personnes handicapées ont besoin d'un **appui direct** et de plus d'**opportunités** pour participer aux activités d'**apprentissage**, au **marché du travail** et à leur **collectivité**. Les **partenaires** doivent travailler ensemble pour résoudre les **enjeux** auxquels font face les Canadiens et les Canadiennes handicapés et leur famille, de manière à promouvoir leur **pleine participation** et à améliorer leur **qualité de vie** à long terme. Le rôle du BCPH est de fournir un **point central** national qui favorise la collaboration entre les partenaires.

Énoncé de vision

Nous sommes un point central au sein du gouvernement du Canada pour les partenaires clés qui travaillent à la promotion de la pleine participation des Canadiens et des Canadiennes handicapés aux activités d'apprentissage, au marché du travail et à leur collectivité. Nous nous efforçons d'offrir du leadership dans ce domaine de responsabilité partagée.

Que veut dire pleine participation?

Pleine participation signifie des choses différentes en fonction des personnes, selon le potentiel de chaque personne. Il est raisonnable d'affirmer que, dans l'ensemble, les Canadiens et les Canadiennes handicapés participeraient pleinement si chacun pouvait optimaliser son potentiel. En d'autres mots, si chacun des Canadiens et des Canadiennes handicapés pouvait optimaliser son potentiel de réussite dans son apprentissage, au marché du travail et dans sa collectivité, nous aurions atteint la pleine participation.

Actuellement, comme nation, nous sommes incapables de déterminer jusqu'à quel point nous sommes éloignés de l'état de pleine participation, qui constitue notre but final. Nous savons toutefois que plusieurs personnes handicapées pourraient participer plus activement dans nos écoles, nos milieux de travail et nos collectivités.

Comment saurons-nous que nous faisons des progrès?

Nous saurons que nous faisons des progrès lorsque ***plus*** de personnes handicapées :

- √ démarreront bien dans la vie grâce à des mesures de développement de l'enfant,
- √ iront à l'école et y réussiront,
- √ participeront activement à leur vie familiale,
- √ participeront à des cours pour adultes afin d'améliorer leurs habiletés,
- √ obtiendront de bons emplois et toucheront des salaires plus élevés,
- √ feront du bénévolat et participeront à la société civile,
- √ feront du sport, participeront à des activités récréatives, culturelles et politiques et
- √ jouiront d'une meilleure santé physique et mentale.

De quoi ont besoin les personnes handicapées pour participer pleinement?

Les personnes handicapées et leur famille peuvent avoir besoin d'un **appui direct**, comme des soutiens au revenu et des mesures de soutien pour les personnes handicapées (biens et services) pour apprendre, travailler et faire partie de la vie de leur collectivité. Elles ont aussi besoin d'**opportunités**, tant sous forme d'accès physiques que d'attitudes ouvertes; en d'autres mots, les personnes handicapées ont besoin d'avoir accès aux écoles, aux milieux de travail et aux endroits communautaires et elles ont aussi besoin de personnes dans ces endroits pour les accueillir.

Comment le BCPH peut-il faire une différence?

Le BCPH est l'un de plusieurs partenaires oeuvrant à atteindre la pleine participation; à ce titre, il peut fournir un **point central national** pour des actions concertées qui franchissent les barrières traditionnelles. Il peut canaliser et centrer les énergies des gouvernements, du secteur bénévole, du milieu de la recherche, des entreprises, du milieu syndical et des parlementaires, et ce, afin d'atteindre notre objectif commun.

Mission

La mission du BCPH est de :

- *favoriser la **cohérence** entre les politiques et les programmes fédéraux par l'entremise d'une gestion horizontale améliorée;*
- *contribuer à la **capacité** du secteur bénévole à l'aide d'investissements stratégiques;*
- *créer des **réseaux** intégrés et orientés vers l'action constitués de partenaires nouveaux et actuels;*
- *fournir des **connaissances** qui orienteront la conception de politiques et de programmes et sensibiliser davantage la population.*

Le BCPH recherche l'***excellence*** dans toutes ses activités, tout comme dans le milieu de travail, ce qui sous-tend sa mission. Le Bureau valorise l'appretissage, la créativité et la diversité, et reconnaît les contributions de chaque membre du personnel; il est centré sur l'atteinte de résultats accessibles pour les Canadiens et les Canadiennes.

Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales sont les critères qui guideront notre travail et qui mettront en évidence les qualités que nous chérissons en nous-même et chez nos partenaires. Le Bureau a choisi cinq valeurs fondamentales qui sont nécessaires pour atteindre notre mission.

Partenariats

Nous travaillons avec nos partenaires clés afin de construire des relations basées sur la confiance, partager les connaissances et atteindre les buts communs.

Imputabilité

Nous faisons preuve d'imputabilité envers notre ministre et envers les Canadiens et les Canadiennes par le biais d'une prise de décision transparente, des objectifs atteignables, la production de rapports relatifs aux résultats et l'amélioration continue des processus et des programmes.

Travail en équipe

Les membres de l'équipe du BCPH pensent et fonctionnent en équipe et sont la ressource la plus importante de notre organisation. Il faut les aider à conserver un équilibre sain entre le travail et la qualité de vie.

Excellence

Notre travail et celui de nos partenaires doit être valorisé, innovateur et de la plus grande qualité. Si nous voulons réussir, nous devons favoriser une culture de l'apprentissage, de la reconnaissance, de la créativité et de la responsabilisation.

Respect

Nous nous traitons réciproquement avec dignité et civilité et nous faisons de même avec nos partenaires, tout en continuant à croire au potentiel de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes handicapés à participer à la société et à y contribuer.

2. Le milieu: Le contexte socio-économique

Croissance économique et qualité de vie

Dans l'ensemble, le niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes s'est amélioré au cours des quatre dernières décennies. Après une performance plus faible pendant la première moitié des années 1990, le taux d'emploi au Canada a augmenté de façon appréciable au cours des dernières années. Parallèlement à cette croissance de l'emploi, les Canadiens et les Canadiennes ont connu une augmentation du revenu réel dont ils disposent et jouissent d'une qualité de vie qui est parmi les meilleures au monde. Par contre, beaucoup trop de Canadiens et Canadiennes handicapées n'ont pas accès aux bienfaits de la croissance économique en raison des barrières à la pleine participation au marché du travail.

« Bénéficiant de l'une des économies les plus fortes au monde, les Canadiens et les Canadiennes jouissent d'un des niveaux de vie les plus élevés ». [2]

Une économie canadienne, une main-d'œuvre en croissance et des augmentations du revenu réel disponible créent des opportunités de réduire la pauvreté et la dépendance des personnes handicapées en faisant la promotion de leur participation réussie au marché du travail.

---

[2] Secrétariat du Conseil du Trésor, *Le rendement du Canada 2001: Rapport annuel au Parlement*, 2001.

Vers une économie du savoir

Dès 2004, plus de 70 pour cent de tous les emplois créés au Canada exigeront des études postsecondaires; 25 pour cent exigeront un diplôme universitaire. Seulement 6 pour cent des nouveaux emplois seront détenus par des personnes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires.

> *« Dans l'économie du savoir, la demande de travailleurs instruits et hautement qualifiés ne cesse de croître dans tous les secteurs de l'économie et dans toutes les régions du pays ».* [3]

Il existe une forte corrélation entre le succès lors de l'apprentissage et celui dans le milieu du travail. Pour satisfaire aux exigences de l'économie du savoir et pour bénéficier de l'évolution rapide de la technologie, il faut en faire plus pour aider les Canadiens et les Canadiennes à s'engager dans l'apprentissage continu. L'Organisation de coopération et de développement économiques a indiqué que le Canada se situait au septième rang par rapport à l'apprentissage relié à l'emploi des adultes et à la formation des personnes âgées de 25 à 64 ans — derrière la Finlande, l'Autriche, la Suède, l'Allemagne, les États-Unis et la Suisse. [4]

> *« Il faudra renforcer notre système d'apprentissage si nous voulons être en mesure de répondre à la demande de main-d'œuvre qualifiée et de travailleurs dans les prochaines décennies ».* [5]

L'économie du savoir offre aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés une opportunité et un défi. Bien que les progrès accomplis dans les technologies d'aide aient facilité la participation des personnes handicapées, le défi est de s'assurer qu'elles ont accès à ces aides et bénéficient des opportunités dont elles ont besoin pour mettre leurs nouvelles compétences à l'œuvre.

Plusieurs Canadiens et Canadiennes continuent à perdre du terrain

Tous les Canadiens et toutes les Canadiennes ne jouissent pas également des fruits de l'économie canadienne forte et ne bénéficient pas de sa qualité de vie enviable. Plusieurs Canadiens et Canadiennes vivent dans la pauvreté; celle-ci se trouve de plus en plus concentrée dans des secteurs géographiques précis et parmi des groupes bien définis. Ceux et celles qui vivent en marge de la société sont souvent incapables de recevoir une éducation et de développer les compétences dont ils ont besoin pour obtenir un emploi intéressant et bien rémunéré, de trouver un foyer sécuritaire ou encore de briser le cycle de l'isolement social, de la pauvreté et du désespoir qui ont fini par caractériser leur vie. Ces problèmes sont exacerbés pour les personnes qui font face à des obstacles multiples les empêchant de participer à l'apprentissage, au marché du travail et à leur collectivité, y compris les personnes monoparentales, les Autochtones, les nouveaux immigrants et les personnes handicapées.

[3] Développement des ressources humaines Canada, *Le savoir, clé de notre avenir. Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002.
[4] Organisation de coopération et de développement économiques, *Regards sur l'éducation*, 2001.
[5] Développement des ressources humaines Canada, *Le savoir, clé de notre avenir. Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002.

Une société vieillissante

Le recensement de 2001 a estimé la population canadienne à un peu plus de 30 millions de personnes et elle est composée de plus en plus de personnes âgées. De 1991 à 2001, le segment de la population qui a connu le plus haut taux de croissance est celui des personnes de 80 ans et plus, alors que le nombre d'enfants de moins de quatre ans a diminué de façon remarquable.

Parallèlement, la population en âge de travailler comprend de plus en plus de travailleurs âgés. La population des travailleurs âgés (ceux de 45 à 64 ans) est passée de 5,4 millions en 1991 à près de 7,3 millions en 2001. Étant donné que le taux d'incapacité augmente régulièrement avec l'âge, les employeurs seront de plus en plus confrontés aux enjeux des personnes handicapées en milieu de travail.

Compte tenu du vieillissement de la population, la main-d'œuvre disponible ne suffira pas à satisfaire aux exigences de l'économie. En 2001, on évaluait la cohorte du *baby-boom* (les personnes qui ont entre 36 et 55 ans en 2001) à 9,4 millions de personnes, soit presque le tiers de l'ensemble de la population. Lorsque ces personnes atteindront l'âge de la retraite, le Canada fera face à une pénurie de main-d'œuvre. Le *Conference Board du Canada* prédit une pénurie de main-d'œuvre nette de près d'un million de travailleurs d'ici 20 ans. En 2011, la croissance nette de la main-d'œuvre proviendra de l'immigration.[6] La pénurie de main-d'œuvre et la demande de travailleurs représentent des opportunités accrues de participer à la main-d'œuvre pour les Canadiens et les Canadiennes handicapés.

En plus des répercussions sur notre main-d'œuvre disponible, une société vieillissante et un taux élevé d'incapacité accroîtront la demande de soignants familiaux et de programmes publics offrant du soutien aux personnes handicapées à la maison et dans la collectivité.

Se concentrer sur les collectivités

Les municipalités canadiennes ont de plus en plus attiré l'attention au cours des dernières années, en partie à cause de l'urbanisation et de la fusion de plusieurs centres urbains importants, par exemple, à Toronto, à Ottawa, à Montréal et à Halifax-Dartmouth.

Près de 80 pour cent des Canadiens et des Canadiennes vivent en ville, 51 pour cent de la population canadienne étant concentrés dans quatre secteurs : le sud de l'Ontario, Montréal et sa banlieue, le *Lower Mainland* et le sud de l'île de Vancouver, en Colombie-Britannique et, enfin, le corridor Calgary–Edmonton. [7]

Les municipalités, tant urbaines que rurales, veulent travailler avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux pour renforcer leur viabilité économique, environnementale et sociale. Les enjeux clés qui ont été soulevés comprennent les infrastructures municipales, l'environnement, le transport en commun, le logement abordable et l'itinérance. Nous savons aussi que les pauvres, au Canada, se retrouvent de plus en plus dans certaines régions géographiques, particulièrement dans les principaux centres urbains.[8]

---

[6] Développement des ressources humaines Canada, *Le savoir, clé de notre avenir. Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002.

[7] Gendarmerie royale du Canada, *Analyse de l'environnement*, 2002.

[8] Développement des ressources humaines Canada, Direction générale de la recherche appliquée, *Concentrations of Poverty and Distressed Neighbourhoods in Canada: Updated Using 1996 Census Data*, 2001 — disponible en anglais seulement.

Les Canadiens et les Canadiennes handicapés[9]

Un changement d'attitudes

Dans la dernière partie du vingtième siècle, les Canadiens et les Canadiennes, ainsi que leurs gouvernements, en sont venus à comprendre que les personnes handicapées étaient autant limitées par les obstacles environnementaux que par leurs incapacités et que, avec les soutiens et les chances qui conviennent, les personnes handicapées peuvent participer à toutes les dimensions de la société canadienne.

Avant les années 1960, on croyait souvent que les personnes handicapées avaient peu de chances de mener une vie indépendante. Malgré les bonnes intentions, les programmes publics et privés avaient tendance à mettre l'accent sur les soins et les traitements dans des environnements cloisonnés. Les personnes handicapées en étaient venues à croire que les programmes publics et privés avaient pour but de les « entreposer » et d'accroître leur dépendance, l'ostracisme dont elles étaient victimes, leur infantilisation et leur isolement.

Au cours des années 1960 et 1970, les organismes qui oeuvraient auprès des personnes handicapées ont travaillé à convaincre les gouvernements que ces dernières pouvaient participer à la société ordinaire à titre de citoyens de plein droit, avec un peu d'aide et d'appui. Le message s'est rendu, comme le prouve la publication d'*Obstacles*, en 1981 : le rapport phare du Comité spécial concernant les invalides et les handicapés. Sur la scène internationale, 1981 a été proclamée l'année internationale des personnes handicapées.

À la suite d'*Obstacles*, tous les rapports fédéraux, provinciaux et territoriaux importants ont traduit un changement de paradigme vers la participation des Canadiens et des Canadiennes handicapés à la société ordinaire, de *Sur la voie de l'intégration* (1993), à *La volonté d'intégrer les personnes handicapées* (1996), à *À l'unisson : Une approche canadienne concernant les personnes handicapées* (1998), à *Orientations futures* (1999) et jusqu'à, *Vers l'intégration des personnes handicapées* (2002).

Profil des personnes handicapées au Canada

En 2001, on estimait que 12,4 pour cent des Canadiens et des Canadiennes, soit 3,6 millions de personnes vivant en ménage, étaient handicapées. Parmi les Autochtones de plus de 15 ans, le taux d'incapacité était de plus de 30 pour cent, plus de deux fois la moyenne nationale.

Pour la même année, l'ensemble des personnes handicapées se répartissait selon les incapacités suivantes : mobilité (72 pour cent); douleur (70 pour cent); agilité (67 pour cent); ouïe (30 pour cent); vision (17 pour cent); psychologique (15 pour cent); apprentissage (13 pour cent); mémoire (12 pour cent); parole (11 pour cent); déficience intellectuelle (4 pour cent) et, finalement, inconnue (3 pour cent).

[9] À moins d'indications contraires, toutes les données dans cette section proviennent du rapport du Gouvernement du Canada, *Vers l'intégration des personnes handicapées* (2002) et du rapport des ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables des services sociaux *À l'unisson : Une approche canadienne concernant les personnes handicapées* (1998) et *À l'unisson 2000 : Les personnes handicapées au Canada* (2002).

Le risque de développer une incapacité augmente significativement avec l'âge. Ce risque se répartissait comme suit au sein des différents groupes d'âges : enfants de 0 à 14 ans, 3,3 pour cent de personnes handicapées; adultes en âge de travailler entre 15 et 64 ans, 9,9 pour cent de personnes handicapées et personnes âgées de plus de 65 ans, 40,5 pour cent de personnes handicapées.

La gravité des incapacités varie aussi. La distribution des Canadiens et des Canadiennes handicapés âgés de 15 à 64 ans, selon la gravité de leur incapacité, se lit comme suit : handicaps légers, 34 pour cent; moyens, 25 pour cent; graves, 27 pour cent et très grave, 14 pour cent. Il est évident que les personnes vivant avec un handicap grave font face aux plus gros obstacles à leur participation à l'apprentissage, au marché du travail et à la vie communautaire. Elles ont d'ailleurs le plus faible taux de participation à la main-d'œuvre et elles ont le plus haut taux de pauvreté.

Qui plus est, il y a de nombreux moments où des personnes peuvent devenir handicapées. Certaines sont nées ainsi, alors que bien d'autres le deviennent plus tard dans leur vie suite à des maladies qui peuvent mener à l'incapacité comme les maladies du coeur, le diabète, l'ostéo-arthrite et d'autres maladies ou bien suite à des accidents comme les chutes, les accidents de la route et les accidents en milieu de travail. Par conséquent, certaines personnes deviennent handicapées après avoir terminé leurs études et avoir déjà entrepris leur carrière, alors que celles qui sont handicapées depuis leur naissance doivent affronter des obstacles tout au long de leurs études et au moment de leur transition entre l'école et le marché du travail.

Enfin, les incapacités ne sont pas toujours immuables ni irréversibles. Plusieurs Canadiens et Canadiennes vivent des incapacités qui sont dynamiques de nature, c'est-à-dire, cyclique, épisodique ou progressive. Entre autres, il y a les individus qui vivent avec la sclérose en plaques, la dystrophie musculaire, l'Alzheimer et la maladie de Parkinson. Ces individus peuvent faire face au défi de s'adapter à un différent niveau d'incapacité à tous les jours.

Taux de participation

APPRENTISSAGE

La grande majorité des enfants handicapés vont à l'école (91 pour cent); parmi eux, la plupart (62 pour cent) font partie de classes régulières. Une étude récente du Conseil canadien de développement social (CCDS) a conclu que l'expérience scolaire des enfants et des jeunes ayant des besoins spéciaux est généralement moins favorable que celle de leurs pairs qui n'éprouvent pas de besoins spéciaux.[10]

En 2000, le CCDS a rencontré des experts dans chaque province pour obtenir leur point de vue personnel et immédiat concernant le système canadien d'éducation spécialisée. Seule une minorité des experts rencontrés (19 pour cent) estimaient que le système d'éducation de leur province répondait aux exigences des élèves éprouvant des besoins spéciaux. L'absence d'enseignants spécialisés, d'aide-éducateurs et d'auxiliaires à l'enseignement et de professionnels non enseignants leur semblait l'enjeu majeur.[11]

Dans une étude connexe, le CCDS a rencontré des personnes qui travaillaient dans des organismes communautaires, y compris les commissions scolaires, au sujet des services offerts

[10] Conseil canadien de développement social, *Les enfants et les jeunes avec des besoins spéciaux*, 2001.
[11] Conseil canadien de développement social, *L'éducation spéciale au Canada*, 2001.

aux enfants et aux jeunes éprouvant des besoins spéciaux. Près de 80 pour cent des répondants croyaient que les enfants et les jeunes ayant des besoins particuliers dans leur collectivité avaient des besoins insatisfaits. Les plus communs étaient le manque de services offerts aux enfants et aux jeunes éprouvant des problèmes émotifs ou de santé mentale, suivi par le manque de services de loisirs, de même que des services inadéquats au sein du système scolaire.[12]

Les adultes handicapés continuent à atteindre des niveaux d'études inférieurs à ceux de leurs homologues qui ne sont pas handicapés. En 1998, 36 pour cent des adultes handicapés en âge de travailler n'avaient pas terminé leurs études secondaires, comparativement à 18 pour cent des personnes non-handicapées. La même année, 36 pour cent des personnes handicapées avaient obtenu un diplôme d'une maison d'enseignement postsecondaire (collège ou université), comparativement à 51 pour cent des personnes qui n'étaient pas handicapées.[13]

TRAVAIL

En 1995, 43 pour cent des Canadiens et des Canadiennes handicapés faisaient partie de la main-d'œuvre, environ la moitié du taux de participation des personnes qui n'étaient pas handicapées. Seulement 14 pour cent des femmes handicapées avaient travaillé à temps complet pendant toute l'année, alors que 62 pour cent n'avaient pas travaillé du tout au cours de l'année.

Le taux de chômage des Canadiens et des Canadiennes handicapés s'élevait à 16 pour cent, comparativement à 9 pour cent dans le cas des personnes non-handicapées. Le taux de chômage était à son plus haut chez les jeunes hommes Autochtones handicapés (entre 15 et 34 ans), où il s'élevait à 34 pour cent. De plus, les personnes handicapées gagnaient en moyenne 15 pour cent de moins que les personnes non-handicapées.

« Les personnes handicapées font face à des obstacles qui les empêchent de participer pleinement au marché du travail… De nombreux facteurs nuisent à leur réussite sur le marché du travail, dont leur faible niveau d'instruction, les attitudes et comportements des employeurs et le manque d'adaptation de leur milieu de travail à leurs besoins. » [14]

Comme pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, il y a une forte corrélation entre le niveau d'études et la participation à la main-d'œuvre chez les personnes handicapées. Par exemple, 66 pour cent des femmes handicapées qui détenaient un diplôme universitaire faisaient partie de la main-d'œuvre, ce qui est trois fois plus que le taux de femmes handicapées qui avaient moins que des études secondaires.

VIE COMMUNAUTAIRE

Vie communautaire signifie le degré de participation des personnes handicapées à la vie de leurs collectivités locales en faisant du bénévolat, en utilisant les bibliothèques publiques et les autres installations, en assistant à des événements culturels, en participant aux sports et aux loisirs, en faisant partie d'organismes communautaires, politiques et autres. Il y a peu de renseignements disponibles sur le degré

[12] Conseil canadien de développement social, *Les enfants et les jeunes avec des besoins spéciaux*, 2001.
[13] Conseil canadien de développement social, *Fiche d'information du CCDS : personnes handicapées*, numéro 2, 2001.
[14] Développement des ressources humaines Canada, *Le savoir, clé de notre avenir. Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002.

de participation des personnes handicapées à la vie de la collectivité. Cependant, bien que les organismes qui viennent en aide aux personnes handicapées affirment que des progrès ont été accomplis, il n'en demeure pas moins que plusieurs Canadiens et Canadiennes handicapés sont incapables de s'impliquer activement dans les activités communautaires, et ce, à cause des défis constants d'avoir accès à un niveau adéquat d'aide et d'opportunités.

Coûts humains et sociaux

INDIVIDUS

Les Canadiennes et les Canadiens handicapés sont beaucoup plus susceptibles de vivre dans la pauvreté que leurs homologues qui ne sont pas handicapés. En 1997, les adultes handicapés en âge de travailler étaient deux fois plus susceptibles de vivre avec de bas revenus que les adultes qui n'étaient pas handicapés (26 pour cent des adultes handicapés vivaient en-dessous du seuil de faible revenu, comparativement à 11 pour cent des adultes non-handicapés).

Le niveau de pauvreté (le montant sous le seuil du faible revenu) était aussi plus élevé dans le cas des personnes handicapées : 17 pour cent des adultes handicapés se situaient à plus de 25 pour cent plus bas que le seuil de faible revenu, comparativement à 6 pour cent dans le cas des personnes non-handicapées. De plus, les personnes handicapées devaient assumer des frais supplémentaires liés à leur handicap. Ces coûts s'avéraient une saignée significative des revenus déjà réduits et constituaient un autre aspect de la double difficulté que constituent la pauvreté et un handicap.

Les personnes handicapées sont aussi beaucoup plus susceptibles d'avoir besoin de soutien au revenu du gouvernement que les personnes non-handicapées. Les hommes handicapés en âge de travailler étaient plus de six fois plus susceptibles d'avoir besoin de soutien au revenu que les hommes non-handicapés, alors que les femmes handicapées étaient près de trois fois plus susceptibles d'avoir besoin d'aide gouvernementale que les femmes non-handicapées.

La pauvreté restreint encore plus la participation aux activités communautaires des personnes handicapées, comme leur capacité à s'impliquer dans des activités de culture, de loisirs et de sports. Cette limite a des répercussions fâcheuses sur leur santé et contribue encore à les isoler socialement et à leur compliquer la tâche, lorsque vient le temps de tisser leur réseau social.

FAMILLES

Près de 2,3 millions de Canadiennes et de Canadiens adultes (de 15 ans ou plus) viennent en aide à un membre de leur famille à cause d'une incapacité. Près de un million d'entre eux se perçoivent comme étant le premier soignant. Les soignants familiaux constituent la plus grande source unique d'aide pour les Canadiens et les Canadiennes handicapés.[15]

Il y a un fardeau économique qui va de pair avec les soins bénévoles. Les parents, les conjoints et les autres soignants peuvent voir leur capacité d'être rémunérés réduites à cause de leurs responsabilités; de plus, et toujours dans le cadre de l'incapacité du membre de leur famille, ils peuvent faire face à des dépenses substantielles. Ils peuvent avoir à réduire leur nombre d'heures de travail, renoncer à des chances de promotion ou quitter

[15] L'Institut Roeher Institute, *Moving In Unison into Action: Towards a Policy Strategy for Improving Access to Disability Supports*, 2002 — disponible en anglais seulement.

complètement le marché du travail. Ceux qui se retrouvent soignants, particulièrement lorsqu'ils doivent le faire à temps plein, peuvent éprouver un stress accru et de l'isolement social, ce qui peut se répercuter sur leur santé physique et mentale, à long terme. Dans plusieurs cas, c'est toute la famille qui en souffre.

LIEUX DE TRAVAIL ET COLLECTIVITÉS

Aider des personnes handicapées à atteindre leur plein potentiel est à l'avantage de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes. Les investissements consentis maintenant entraîneront des avantages à long terme, tant pour l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre qu'au titre des épargnes réalisées dans le cadre de notre système de santé et de nos programmes sociaux.

En 1993, Santé Canada a évalué que les pertes en productivité à cause des incapacités s'élevaient à 55,8 milliards de dollars. Ce montant se divisait en deux parties : 38,3 milliards de dollars à cause des invalidités permanentes et 17,5 milliards de dollars au chapitre des invalidités de courte durée.[16] Alan Puttee a évalué qu'à la fin des années 1990, les programmes de gestion des incapacités coûtaient environ 18 milliards de dollars. Ce chiffre comprend les principaux programmes publics et privés, comme ceux d'indemnisation des accidents du travail, la prestation d'invalidité du Régime de pension du Canada et du Québec, ainsi que l'assurance automobile publique, la prestation de maladie de l'assurance-emploi, l'aide sociale provinciale et enfin, les régimes privés d'assurance invalidité.[17]

À long terme, offrir aux personnes handicapées l'aide nécessaire pour acquérir des compétences professionnelles et vivre indépendamment dans la collectivité diminuera les coûts élevés associés au soutien au revenu et aux soins donnés dans les établissements hospitaliers. Dans une société vieillissante, les efforts déployés pour garantir l'aménagement organisationnel classique des infrastructures publiques faciliteront aussi la participation des citoyens âgés.

Le gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada s'est fixé un plan d'action pour améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes en s'engageant autant à l'innovation qu'à l'inclusion. Le but est d'intégrer les priorités économiques et sociales à l'avantage de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes, ainsi qu'à celui de leur famille.

« Le gouvernement du Canada répond de mieux en mieux aux besoins des enfants, des personnes handicapées et de leurs familles. On déploie, à grande échelle, des efforts concertés en vue d'établir un consensus et d'aller de l'avant sur ces questions qui importent à tellement de Canadiennes et de Canadiens ». [18]

[16] Santé Canada, *Le fardeau économique de la maladie au Canada*, 1993.

[17] Queen's University, Institute of Intergovernmental Relations, *Federalism, Democracy and Disability Policy in Canada*, 2002 — disponible en anglais seulement.

[18] Gouvernement du Canada, *Réponse du gouvernement du Canada à Une vision commune : Rapport intérimaire*, 2001.

Le gouvernement du Canada joue un rôle critique dans la prestation de soutien aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés. Plus de 30 ministères fédéraux, d'organismes et de commissions participent à l'aide apportée aux personnes handicapées pour leur permettre d'avoir accès aux aides et aux opportunités dont elles ont besoin.

« Le gouvernement du Canada investit considérablement dans des initiatives qui améliorent la pleine participation des personnes handicapées, que ce soit directement ou en partenariat avec les provinces, les territoires et les secteurs privé et bénévole ». [19]

Aider les individus et les familles

Une gamme de programmes financés par le fédéral vient en aide aux individus et aux familles. En général, ces programmes se répartissent en quatre catégories : les compétences et l'apprentissage, l'emploi, les prestations d'invalidité et le soutien au revenu. Les programmes suivants en sont des exemples : les Subventions canadiennes pour étudiants handicapés, l'Aide à l'employabilité des personnes handicapées, le Programme d'aide de remise en état des logements pour personnes handicapées, le Crédit d'impôt pour personnes handicapées, ainsi que la prestation d'invalidité du Régime de pension du Canada.

Le gouvernement du Canada joue aussi un rôle unique en offrant de l'aide directe aux personnes handicapées des Premières nations. Santé Canada et le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada offrent de l'aide aux personnes handicapées qui vivent dans les réserves, en matière de santé, d'éducation, de logement et de services sociaux.

Assurer l'accès et la sensibilisation

Le gouvernement du Canada a instauré diverses lois et initiatives législatives qui assurent l'accès des personnes handicapées aux lieux de travail et aux collectivités. La loi en vigueur vise à prévenir la discrimination envers les personnes handicapées et à leur garantir l'accès aux lieux qui relèvent de la juridiction fédérale.

Le Canada a été reconnu comme un chef de file à l'échelle internationale en 1982, lorsqu'il incluait les déficiences physiques et mentales dans l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés*; c'était alors la première fois dans le monde qu'une constitution faisait précisément référence aux personnes handicapées. On peut citer à titre d'exemples de lois et d'initiatives fédérales la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, de même que les dispositions du *Code criminel* et de la *Loi sur la preuve au Canada* qui garantissent l'accès au système judiciaire. On peut encore citer à titre d'exemple les aménagements qui améliorent l'accès physique aux parcs nationaux et les efforts de la Bibliothèque nationale du Canada pour faciliter l'accès aux personnes incapables de lire les imprimés.

[19] Gouvernement du Canada, *Réponse du gouvernement du Canada à Une vision commune : Rapport intérimaire*, 2001.

Accroître les connaissances et soutenir l'innovation

Le gouvernement du Canada appuie la recherche et le développement qui créent des connaissances et il vient en aide aux innovations en matière de prestation d'aide et d'opportunités aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés. Par exemple, l'enquête de 2001 sur la participation et les limitations d'activités (EPLA), prévue dans le budget de 2000, aidera à prendre des décisions informées en matière de politiques et à évaluer des programmes. L'EPLA fournit des renseignements sur les diverses prestations d'invalidité, sur les tendances en matière d'employabilité, les sources et les niveaux de revenu, ainsi que sur les obstacles à la participation des personnes handicapées. On peut aussi citer le Bureau d'industrie des appareils et accessoires fonctionnels d'Industrie Canada.

Aide au secteur bénévole

Des programmes comme le Programme de partenariats pour le développement social et l'Initiative du secteur bénévole aident les organismes bénévoles à établir des partenariats avec les gouvernements pour atteindre des buts communs dans les domaines de priorités.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

Le rôle de DRHC dans les enjeux reliés aux personnes handicapées

La mission de DRHC est de « permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité ». Pour s'acquitter de cette mission, plusieurs directions générales au sein du ministère offrent des programmes nationaux et régionaux, et ce, souvent en partenariat avec les provinces et les territoires : les Programmes de la sécurité du revenu, l'assurance emploi, les Programmes d'investissement dans la personne (PIP), les Programmes d'emploi, le Travail et le Secrétariat national pour les sans-abri.

Les directions générales des programmes administrent un nombre de programmes cibles destinés aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés, comme le Fonds d'intégration, l'Aide à l'employabilité des personnes handicapées, ainsi que les programmes réguliers comme l'assurance-emploi. Les programmes réguliers sont ceux qui sont très pertinents pour les personnes handicapées mais qui ne leur sont pas particulièrement destinés. La Direction générale de la politique stratégique s'occupe de l'élaboration de politiques reliées aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés.

DRHC joue encore un rôle unique au sein du gouvernement canadien, puisqu'il est le chef de file des ministères en ce qui a trait à la condition des personnes handicapées. Avant la création du ministère, en 1993, ce rôle relevait du Secrétariat d'État.

Le Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) a été mis sur pied pour appuyer le plan d'action de l'ensemble du gouvernement en matière de personnes handicapées en s'assurant de la collaboration de divers fonctionnaires et ministres fédéraux. Le BCPH est une direction au sein des PIP, tout comme le Programme canadien de prêts aux étudiants, les Partenariats en ressources humaines, Apprentissage et alphabétisation et la Direction du développement social. La mission du PIP est d'aider les Canadiens et les Canadiennes à « apprendre, acquérir des compétences et participer pleinement à la vie civile, sociale et économique ». Les PIP a joué un rôle important en aidant DRHC à mettre de l'avant les priorités transversales ou horizontales fédérales comme son rôle de premier plan dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole.

Le perfectionnement des compétences

Le 12 février 2002, le gouvernement du Canada a publié *Le savoir, clé de notre avenir: Le perfectionnement des compétences au Canada*, l'un des deux documents définissant la Stratégie d'innovation du Canada. DRHC est au cœur de la conception de politiques à l'appui des priorités énoncées dans ce document, de même que de la mise en œuvre de programmes en découlant. Il s'ensuit que le ministère a retenu le perfectionnement des compétences comme l'un des deux éléments clés de son programme de changement, comme on peut le lire dans le *Plan ministériel de DRHC pour 2002–2003. Le savoir, clé de notre avenir* fait plusieurs fois référence aux défis que les Canadiens et les Canadiennes handicapés doivent relever, ainsi qu'aux opportunités qui s'offrent à eux.

Moderniser les services

L'autre composante essentielle du programme de changement de DRHC est la modernisation des services offerts aux Canadiens et aux Canadiennes qui est expliquée dans le plan ministériel. La modernisation des services est un plan quinquennal destiné à assurer que les politiques et les programmes de DRHC sont mieux élaborés et mieux offerts aux Canadiens et aux Canadiennes, qu'ils le sont de façon plus opportune et plus efficiente. Les objectifs globaux sont d'orienter l'action du ministère vers les besoins des citoyens et des citoyennes et de fournir un visage social au gouvernement fédéral et une visibilité fédérale globale, de tirer ainsi le meilleur parti possible de la technologie pour offrir des programmes et des services conviviaux et faciles à utiliser. [20]

[20] Développement des ressources humaines Canada, *Plan ministériel de DRHC pour 2002–2003.*

L'aide de DRHC aux Canadiennes et aux Canadiens handicapés (2001–2002)

Soutien au revenu pour les individus et les familles	→	• Prestations d'invalidité du Régime de pension du Canada (2,8 milliards de dollars) • Prestation de maladie de l'assurance-emploi (523 millions de dollars)
Élimination des obstacles à l'apprentissage et à l'emploi	→	• Subventions canadiennes pour étudiants handicapés (14 millions de dollars) • Aide à l'employabilité des personnes handicapées (193 millions de dollars) • Fonds d'intégration (30 millions de dollars) • Le volet pour les personnes handicapées de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones • Programme de réadaptation professionnelle du Régime de pension du Canada (4,6 millions de dollars) • Programmes d'équité en milieu de travail • Bureau des technologies d'apprentissage (0,5 millions de dollars)
Contribuer à la capacité du secteur bénévole	→	• Volet personnes handicapées du Programme de partenariat pour le développement social (12,5 millions de dollars)
Connaissances et information	→	• Enquête sur la participation et les limitations d'activités (EPLA) (11,5 millions de dollars sur trois ans)

Les autres partenaires

S'acquitter des responsabilités établies par le gouvernement du Canada pour dépasser les défis auxquels les personnes handicapées sont confrontées nécessitera une meilleure collaboration des partenaires actuels et éventuels. On a décrit le système actuel qui permet au gouvernement d'offrir de l'aide et des opportunités aux personnes handicapées comme un ensemble déconcertant de mesures disparates ou un labyrinthe de programmes et de politiques. Pour régler cet obstacle systémique et inciter à une meilleure cohésion des politiques et des programmes, les partenaires principaux doivent travailler de concert à l'atteinte de leurs objectifs communs.

Provinces et territoires

En 1998, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) ont signé un cadre stratégique conjoint intitulé *À l'unisson : Une approche canadienne concernant les personnes handicapées*. La vision commune témoigne des objectifs partagés des gouvernements FPT concernant les personnes handicapées et de leur volonté de collaboration.

Les provinces et les territoires offrent directement de l'aide et des opportunités aux Canadiens et aux Canadiennes handicapés et à leurs

familles par l'intermédiaire de l'aide sociale et d'un ensemble de programmes pour les personnes handicapées (biens et services). Les ministères provinciaux et territoriaux oeuvrant dans les domaines des services sociaux, du développement des ressources humaines, de l'éducation, de la santé, des transports et du logement, tout comme les municipalités, sont tous impliqués dans la prestation d'aide. Par conséquent, les provinces et les territoires constituent les partenaires les plus importants du gouvernement du Canada, lorsqu'il s'agit de s'assurer que les personnes handicapées participent pleinement à l'apprentissage, au marché du travail et à leur collectivité.

Secteur bénévole

Le secteur bénévole comprend deux principaux genres de groupes : les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes à but non lucratif (voir l'Annexe A pour une définition pratique du travail du secteur bénévole). Ce secteur comprend 180 000 organismes aux niveaux local, régional et national; il travaille à offrir des services, à défendre les intérêts des personnes marginalisées, à accroître la sensibilisation à certains enjeux et à influencer les politiques et les programmes publics. Le secteur emploie plus de 1,3 million de personnes, soit près de 9 pour cent des Canadiens et des Canadiennes sur le marché du travail. Les organismes oeuvrant pour les personnes handicapées constituent une partie importante du secteur bénévole et ont eu un rôle essentiel pour faire progresser les droits des Canadiens et des Canadiennes handicapés et permettre une meilleure compréhension des enjeux auxquels sont confrontées les personnes handicapées.

Milieu de la recherche

Le milieu canadien de la recherche sur les enjeux reliés aux personnes handicapées comprend un vaste éventail de personnes oeuvrant dans les universités, les collèges, les instituts de recherche, les organismes de services et les groupes d'intérêt. Le monde universitaire effectue de la recherche sur les incapacités dans plusieurs domaines, y compris le travail social, le droit, l'économie, la science politique, l'ingénierie de la réhabilitation, la psychologie, la médecine et les soins infirmiers.

Entreprises et milieu syndical

Les entreprises et le milieu syndical peuvent jouer un rôle fondamental en embauchant des personnes handicapées et en assurant que les lieux de travail sont accessibles et qu'ils leur viennent en aide. La participation active des employeurs et des chefs syndicaux à l'élaboration des politiques et des programmes publics est indispensable pour concrétiser la vision d'une participation significative des personnes handicapées au milieu du travail.

Parlementaires

Depuis le rapport *Obstacles* de 1981 jusqu'à *Une vision commune*, en 2001, les parlementaires ont joué un rôle critique qui a permis de relever la visibilité des enjeux reliés aux personnes handicapées au sein du gouvernement et de la société et ils ont contribué à entraîner les partenaires importants à agir dans le cadre de consultations continues avec des experts et des représentants du secteur bénévole. Les efforts continus des membres du Comité permanent du

développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées sont un bon exemple. Les députés ont aussi offert une représentation politique directe aux citoyens et aux citoyennes qui leur font part de leurs préoccupations à l'échelle locale dans les collectivités à travers le pays.

3. Orientations stratégiques : passer de la vision à l'action

COHÉRENCE • CAPACITÉ • RÉSEAUX • CONNAISSANCES • EXCELLENCE

Objectif stratégique

Contribuer à l'amélioration de la cohérence et l'intégration des politiques et programmes à l'intention des personnes handicapées grâce à une gestion horizontale efficace à l'échelle de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et du gouvernement du Canada.

Pour assurer cette **cohérence**, les politiques et programmes fédéraux à l'intention des personnes handicapées doivent être homogènes et intégrés — ils seront bien assortis et permettront de tirer le maximum de leurs ressources et leurs répercussions. L'objectif de **l'intégration** est d'assurer que les programmes et politiques fédéraux réguliers tiennent compte des besoins des Canadiens et Canadiennes handicapées. Les programmes et politiques réguliers sont ceux qui sont très pertinents pour les personnes handicapées, mais pas conçus exclusivement pour eux.

« La gestion horizontale est un processus permettant de gérer un projet de façon coordonnée et conjointe, grâce à la transcendance des frontières organisationnelles, de façon à atteindre des objectifs ayant été adoptés d'un commun accord. » [21]

La gestion horizontale met en cause des priorités qui ne se situent pas exclusivement dans les cadres d'un seul ministère. Elle exige la collaboration de différents ministères, sans tenir compte des frontières organisationnelles traditionnelles, et souvent artificielles, afin d'atteindre leurs objectifs communs.

Le BCPH occupe une position privilégiée qui lui permet d'agir en tant que centre de liaison dans la gestion du vaste plan d'action du gouvernement du Canada concernant les personnes handicapées. Depuis sa création, le BCPH a le mandat d'épauler le ministre fédéral responsable du dossier de la condition des personnes handicapées. Au cours des prochaines années, il s'occupera du plan d'action fédéral de façon plus efficace et efficiente, conformément aux quatre principaux éléments décrits ci-haut et aux activités ci-après.

[21] Conseil et vérification Canada, *Horizontal Management Study*, 2002 — disponible en anglais seulement.

Activités

AMÉLIORER LA GESTION HORIZONTALE

Le BCPH fera preuve du leadership nécessaire à la promotion des initiatives horizontales au sein de DRHC et du gouvernement du Canada.

Le principal défi posé par la gestion d'une initiative horizontale consiste à faire intervenir des ministres et des cadres supérieurs de la fonction publique et à maintenir leur enthousiasme à long terme. Le BCPH tentera de relever ce défi. Il reconnaît également qu'une gestion horizontale réussie commence à l'intérieur même de son organisation. Dans un ministère aussi considérable que DRHC, il est nécessaire que les groupes clés — tant des bureaux de l'administration centrale que des régions — collaborent pour tenir compte d'une façon intégrée et cohérente des besoins des personnes handicapées. Le BPCH se concentrera à l'atteinte de cet objectif au sein de DRHC.

Le BCPH édifiera des structures de soutien améliorées favorisant la collaboration intra et interministérielles sur les questions relatives aux personnes handicapées.

Dans notre contexte, le terme « structure de soutien » fait allusion aux structures de comité et aux processus officiels facilitant le travail de l'équipe intra ou interministérielle, ainsi que celui du secrétariat du BCPH. Le BCPH procédera à l'évaluation des structures de soutien en place à l'échelle de DRHC et du gouvernement du Canada, et y apportera les modifications nécessaires à la création d'un environnement optimum propice au dynamisme et à son maintien. Pour réaliser cet objectif, le BCPH a besoin de rationaliser ses processus et d'enrichir la composition actuelle du comité de façon à former un réseau central représentatif des principaux ministères.

Principaux éléments d'une gestion horizontale réussie

PLAN D'ACTION : Les membres de l'équipe connaissent leur objectif, la façon selon laquelle ils entendent y arriver et la procédure qui leur permettra de mesurer leurs résultats et d'en rendre compte.

ÉLÉMENT HUMAIN : Une solide équipe de dirigeants actifs est en place et bénéficie de l'appui d'un vaste réseau de soutien.

LEADERSHIP : L'initiative est dirigée par des chefs de file de la fonction publique et du milieu politique pour maintenir l'enthousiasme et la motivation des membres de leur équipe.

STRUCTURE DE SOUTIEN : Une procédure efficace et une structure judicieuse de comité sont en place, appuyées d'un secrétariat bien constitué, où les membres clés des ministères sont représentés.

« Des structures trop officielles peuvent empêcher l'initiative de s'adapter à l'évolution de la situation. Il est également possible que l'édification de structures complexes et officielles relègue au second plan l'engagement et les contacts personnels soutenus parmi les principaux intervenants. Les structures risquent de nuire à l'esprit de participation volontaire ». [22]

Le BCPH contribuera à la création de deux équipes cadres composées de représentants officiels responsables du dossier de la condition des personnes handicapées, une à l'échelle de DRHC et l'autre, du gouvernement du Canada.

Ces équipes seront associées à un plus grand réseau de représentants et recevront l'appui du secrétariat du BCPH. Au cœur de toute initiative horizontale réussie se trouve un réseau ou une équipe d'individus possédant la combinaison nécessaire d'aptitudes et de relations leur permettant de réaliser leurs objectifs communs. Le BCPH commencera par former des équipes de représentants provenant de toutes les directions générales de DRHC et des ministères fédéraux manifestant déjà un vif intérêt à l'égard de la condition des personnes handicapées. Ces organisations sont celles qui peuvent bénéficier le plus de leur participation au processus de gestion horizontale amélioré. Elles sont aussi les plus susceptibles de demeurer intéressées et de poursuivre une action conjointe.

« Sans l'esprit d'équipe, les initiatives horizontales sont vouées à l'échec, si bien que la capacité de mobiliser les équipes et les réseaux se révèle indispensable. Il s'agit donc d'établir un dialogue, de disposer de voies de communication ouvertes, d'élaborer un vocabulaire commun ainsi que de reconnaître et de respecter les différences ». [23]

Se fondant sur les progrès déjà réalisés, le BCPH mettra en œuvre deux plans d'action, l'un à l'intention de DRHC et l'autre, du gouvernement du Canada.

Ces plans d'action serviront d'instruments grâce auxquels les équipes transformeront leur engagement en action soutenue en vue d'atteindre des résultats.

Le BCPH facilitera la participation du secteur bénévole aux initiatives horizontales du gouvernement.

Le BCPH croit que les organismes de personnes handicapées peuvent contribuer de façon considérable à l'élaboration de politiques et de programmes gouvernementaux. Ces organismes nous font en effet bénéficier d'une compréhension approfondie des besoins de leur clientèle et d'une connaissance détaillée de la situation prévalant à l'échelle communautaire.

[22] Centre canadien de gestion, *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, 2001.

[23] Centre canadien de gestion, *De l'effort héroïque au travail quotidien : Les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*, 2001.

TERMINER LES TRAVAUX EN COURS

De concert avec d'autres ministères et organismes fédéraux, le BCPH publiera le premier rapport fédéral portant sur la condition des personnes handicapées.

Dans une récente réponse au Sous-comité de la condition des personnes handicapées, le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer ses processus de publication de rapports et d'imputabilité à l'égard du dossier de la condition des personnes handicapées. Le BCPH honorera cet engagement visant à renforcer les bases d'une collaboration interministérielle.

De concert avec d'autres ministères et organismes fédéraux, le BCPH procédera à un examen des définitions du terme « handicapé » utilisées par le gouvernement du Canada.

Cette activité fait écho aux préoccupations soulevées par différents organismes du secteur bénévole, personnes handicapées et parlementaires à l'égard du manque d'homogénéité des définitions utilisées par les ministères pour déterminer l'admissibilité à certains programmes.

Le BCPH procédera à l'évaluation des moyens actuels élaborés par le gouvernement fédéral pour intégrer les façons de satisfaire aux besoins des Canadiens et des Canadiennes handicapés à l'ensemble des lois, des politiques et des programmes réguliers.

Une gamme d'instruments visant à garantir l'accès et l'intégration sont actuellement en place. Le BCPH élaborera un cadre mettant l'accent sur la disponibilité de ces instruments et favorisant leur compréhension et leur raison d'être.

AIDE À L'EMPLOYABILITÉ DES PERSONNES HANDICAPÉES (AEPH)

Le BCPH continuera de collaborer avec les bureaux régionaux de DRHC et avec les provinces afin d'assurer le succès de la mise en œuvre de l'initiative d'AEPH, et d'élaborer la nouvelle orientation du programme qui lui succédera.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à affecter 193 millions de dollars par an à l'initiative d'AEPH, un programme fédéral-provincial conjoint visant à aider les adultes handicapés en âge de travailler à se préparer au travail, à trouver un emploi et à le conserver.

Principaux éléments des plans d'action concernant les personnes handicapées

POURQUOI : Compréhension commune des besoins, des lacunes et des principaux enjeux.

QUOI : Détermination des objectifs conjoints définissant l'orientation de l'équipe.

COMMENT : Façon selon laquelle les activités faciliteront l'atteinte des objectifs.

QUI : Identification des rôles, des fonctions et des responsabilités des membres de l'équipe.

RÉSULTATS : Établissement d'une stratégie de mesure du rendement et d'une stratégie relative aux rapports visant à assurer la communication, l'imputabilité et le compte rendu des résultats.

En 1997, le gouvernement du Canada et toutes les provinces, à l'exception du Québec, ont approuvé un Cadre multilatéral pour l'AEPH, lequel a par la suite formé la base de discussion des ententes bilatérales avec chaque province. Ces ententes bilatérales doivent prendre fin le 31 mars 2003 (bien que le Québec n'ait pas endossé ce Cadre multilatéral, il a signé une entente bilatérale).

Résultats

- Équipes plus solides et structures améliorées favorisant la mise en oeuvre de la gestion horizontale à l'échelle de DRHC et du gouvernement du Canada.
- Meilleure compréhension, de la part des représentants fédéraux, de l'établissement des objectifs communs touchant la condition des personnes handicapées, de la façon dont ils entendent y arriver et de la procédure qui leur permettra de mesurer les résultats et d'en rendre compte.
- Amélioration des communications et des relations de travail entre les représentants fédéraux travaillant de concert au dossier de la condition des personnes handicapées et engagement plus ferme des partenaires externes.
- Plus grande cohérence des politiques et programmes fédéraux à l'intention des personnes handicapées.
- Considération accrue de la satisfaction des besoins des personnes handicapées dans l'ensemble des lois, politiques et programmes généraux.
- Plus grande efficacité et efficience des programmes fédéraux venant en aide aux personnes handicapées.

COHÉRENCE • **CAPACITÉ** • RÉSEAUX • CONNAISSANCES • EXCELLENCE

Objectif stratégique

Améliorer la capacité des organismes nationaux de personnes handicapées (ONPH) de s'associer aux gouvernements afin de concrétiser leurs objectifs conjoints en matière de programmes et de politiques, grâce à un financement stratégique.

Le 5 décembre 2001, le Premier ministre du Canada annonçait un *Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole*. Cet accord visait à renforcer les liens existant entre le secteur bénévole et le gouvernement fédéral, ainsi qu'à accroître la capacité du secteur bénévole de mieux servir la population canadienne. Dans le cadre de cet accord, le gouvernement et le secteur bénévole ont élaboré un *Code de bonnes pratiques de financement*, lequel fut rendu public en octobre 2002.

> *« Le gouvernement du Canada et le secteur bénévole travaillent depuis longtemps côte à côte. L'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire *vient ouvrir une ère nouvelle de collaboration et de respect ».* [24]

Le *Code de bonnes pratiques de financement* reconnaît le besoin de renforcer le potentiel soutenu du secteur bénévole. Le potentiel soutenu d'une organisation étant le fait de posséder les

[24] Gouvernement du Canada, *Projet d'accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole*, Message du Premier ministre, 2001.

ressources suffisantes, l'expertise et l'infrastructure nécessaires lui permettant de s'acquitter de son mandat.

Les ONPH représentent une large partie du secteur bénévole. Le BCPH incite les ONPH à promouvoir l'entière participation des Canadiennes et des Canadiens grâce au volet pour les personnes handicapées du Programme de partenariats pour le développement social. Le BCPH se consacre principalement à renforcer la capacité des ONPH à contribuer de façon significative à l'élaboration de politiques et de programmes gouvernementaux, au lieu d'offrir du soutien organisationnel à ceux qui offrent principalement des services.

Le gouvernement du Canada a reconnu le besoin d'entreprendre un dialogue ouvert, continue et éclairé avec les organismes du secteur bénévole, de sorte que ces derniers puissent concourir à l'élaboration de meilleurs programmes et politiques, grâce à leur expertise et leurs connaissances. Le BCPH désire s'assurer que les ONPH ont la capacité de participer effectivement à ce dialogue à toutes les étapes du processus, à savoir : au moment de la détermination des enjeux, de l'établissement des plans d'action, de la conception de politiques et de programmes, de la mise en œuvre, du suivi, et de l'évaluation des résultats.

Par le biais de son programme de financement, le BCPH s'efforcera d'investir plus stratégiquement dans la capacité des ONPH de participer à l'élaboration de programmes et de politiques. De façon particulière, les ONPH seront encouragés à établir de nouvelles relations de travail avec les provinces et territoires, les universités et les instituts de recherche, les employeurs, les syndicats et les autres organismes bénévoles.

Activités

Le BCPH modifiera l'orientation de son programme de financement pour investir plus équitablement et plus stratégiquement dans la capacité des ONPH de participer à l'élaboration de programmes et de politiques.

L'objectif du BCPH consiste à promouvoir le plan d'action national en matière de programmes et de politiques à l'intention des personnes handicapées, objectif partagé avec ses partenaires, les ONPH. Le BCPH accorde actuellement des subventions afin de promouvoir la capacité des ONPH de représenter les personnes handicapées en tant que citoyens à part entière. Le BCPH entreprendra une démarche visant à renouveler ce programme en conservant à l'esprit les objectifs suivants :

- Contribuer à la viabilité des ONPH en les aidant à diversifier leurs sources de financement et à développer de nouveaux partenariats.
- Améliorer la capacité des ONPH d'intervenir de façon significative à toutes les étapes du processus d'élaboration de programmes et de politiques.
- Garantir l'atteinte des résultats en améliorant l'efficacité, l'efficience, les processus d'imputabilité et de compte rendu des résultats, tant à l'échelle du BCPH qu'à celui des ONPH bénéficiant du programme de financement.
- Revoir et réajuster les objectifs actuels du programme, les priorités, les critères d'admissibilité et les processus du BCPH de façon à ce que le financement accordé ait le plus d'incidences possible sur le plan d'action national concernant les programmes et politiques à l'intention des personnes handicapées.

En se fondant sur ce qui a déjà été accompli, la prochaine étape du BCPH consiste à entreprendre, avec les bénéficiaires actuels de son financement organisationnel et d'autres experts, l'examen de plusieurs questions essentielles et d'y trouver réponse :

- De quoi avons-nous le plus besoin pour faire progresser le plan d'action des programmes et politiques à l'intention des personnes handicapées au Canada?
- De quelle façon les ONPH peuvent-ils contribuer, de façon individuelle et en tant que secteur, au processus d'élaboration de programmes et de politiques? Quels résultats ont-ils obtenus jusqu'à présent?
- Que doivent fournir les ONPH, de façon individuelle ou en tant que secteur, mais qu'ils ont été incapables de faire? Quels résultats auraient pu être ainsi accomplis? À quel niveau se situe le dédoublement ou le chevauchement?
- Quelles sont les principales lacunes nuisant à la capacité des ONPH de contribuer de façon significative à l'élaboration de programmes et de politiques? Quelles sont les caractéristiques d'un organisme bénévole modèle réussissant bien et ayant de l'influence sur l'élaboration de politiques et de programmes gouvernementaux?
- De quelle manière le financement actuel pourrait-il servir à combler efficacement les lacunes? De quelle façon les critères d'admissibilité peuvent-ils être améliorés pour correspondre aux caractéristiques d'un organisme modèle?
- À quoi ressemblerait un plan stratégique pluriannuel visant à combler les lacunes actuelles, notamment sur le plan des objectifs, des activités, des résultats prévus, des indicateurs de rendement et de la publication de rapports?
- À quel type de processus de planification d'activités devrait-on avoir recours?
- De quelle façon ce type de processus de planification pourrait-il être intégré au programme de financement actuel du BCPH?

Au moment où le BCPH procédera à la réorientation de son programme de financement, il approchera ses partenaires afin de renforcer les relations existantes, d'établir un climat de confiance et de transparence et d'allouer le temps nécessaire à la transition.

Le BCPH prévoit que la restructuration de son programme de financement inquiètera ceux qui reçoivent actuellement une aide financière. C'est pourquoi il collaborera de façon aussi ouverte que possible avec ses clients, en adoptant une approche évolutive fondée sur des pratiques reconnues efficaces. Le BCPH accordera aux organismes suffisamment de temps pour leur permettre de planifier et de faire les transitions nécessaires.

Le BCPH se concentrera sur le renforcement de la capacité des ONPH en tant que secteur — en encourageant la collaboration, l'intégration, l'établissement de priorités et la spécialisation — afin de réduire le dédoublement ou le chevauchement, s'il y a lieu.

Il collaborera également avec les ONPH afin d'évaluer l'étendue du chevauchement à l'intérieur de ce secteur, en vue d'optimaliser la valeur du programme de financement.

Résultats

- Amélioration des processus et des systèmes au sein du BCPH afin d'investir stratégiquement dans la capacité des ONPH de former un partenariat avec le gouvernement en matière de priorités communes.
- Capacité accrue des ONPH de contribuer efficacement à l'élaboration de politiques et programmes gouvernementaux.
- Meilleure collaboration entre les ONPH et établissement de partenariats avec les autres secteurs.
- Plus grande participation des ONPH et des autres secteurs à l'élaboration de politiques et programmes gouvernementaux.
- Meilleure aptitude des ONPH financés par le BCPH à évaluer les résultats de leurs efforts et à en rendre compte par le biais d'une évaluation efficace.
- Relation de travail efficace entre le BCPH et les ONPH.

Direction n° 3 : réseaux

COHÉRENCE • CAPACITÉ • **RÉSEAUX** • CONNAISSANCES • EXCELLENCE

Objectif stratégique

Créer et maintenir un réseau intégré et orienté vers l'action en regroupant les partenaires actuels et éventuels.

Nombre d'organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux offrent des services aux personnes handicapées. Ils représentent une importante communauté de pratique. Bien que certains efforts soient déployés en vue de collaborer, il faut reconnaître que de nombreux organismes ne communiquent pas entre eux ou ne travaillent pas conjointement. Les réseaux ont tendance à se former autour de projets ou d'individus particuliers et à se désintégrer à la fin des projets ou au départ de ces individus.

Dans le domaine de la condition des personnes handicapées, où la responsabilité est partagée, les progrès reposent sur la pertinence du moment des communications entre les principaux partenaires, sur le partage de l'information et sur le plan d'action conjointe. Cette capacité n'existant pas, il est très difficile pour les organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux de collaborer efficacement.

Pour améliorer la situation et créer un réseau national, le BCPH agira à titre d'agent de coordination. Les partenaires pourront ainsi plus facilement communiquer entre eux, partager leurs expériences et leurs pratiques efficaces, favoriser la création de liens solides, établir un climat de confiance et obtenir les meilleurs conseils possible.

Activités

Le BCPH établira et élaborera le profil des membres potentiels d'un réseau national sur la condition des personnes handicapées.

Le réseau sera composé de : représentants fédéraux/ provinciaux/ territoriaux, dirigeants nationaux du secteur bénévole, dirigeants d'entreprise et de syndicats et chercheurs. Ces partenaires constituent en fait la communauté de pratique du BCPH. Le BCPH veillera à ce que la taille du réseau demeure de dimension pratique, en concentrant ses efforts sur les individus manifestant un vif intérêt d'y adhérer. Il s'agit en fait de créer le réseau à partir d'un petit noyau d'individus avertis, dévoués et en mesure de contribuer au réseau.

Le BCPH établira une infrastructure de communication accessible par le biais de la technologie interactive d'Internet pour le bénéfice de tous les membres du réseau.

Le BCPH se servira du site Web pour : transmettre de l'information sur la façon de communiquer avec les membres du réseau en milieu de travail, ainsi que sur leurs activités; faciliter les communications électroniques entres les membres du réseau et les différents partenaires; afficher de l'information (promotion des événements à venir, lancement de nouvelles initiatives, diffusion de travaux de recherche, d'évaluations, entre autres), et engager un dialogue sur les principales questions. Le site Web facilitera également la communication des résultats d'initiatives financées par biais du volet pour les personnes handicapées du Programme de partenariats pour le développement social.

Le BCPH explorera différentes façons de favoriser la rencontre des membres du réseau et le partage de l'information.

Le BCPH pourrait, entre autres, parrainer un congrès annuel en collaboration avec un ministère ou organisme fédéral, un BCPH provincial ou territorial et un ONPH. Cette rencontre permettrait d'accroître la cohésion du réseau, tout en favorisant l'échange d'information sur les pratiques exemplaires, les tendances des programmes et politiques, et les questions d'actualité. Il pourrait en ressortir la publication d'un rapport qui rendrait compte de la situation nationale de la condition des personnes handicapées et les renseignements pourraient être mis à jour de façon régulière.

Le BCPH évaluera la possibilité de créer un réseau international axé sur le partage de l'information, au Canada et à l'étranger, avec d'autres organismes possédant le mandat à l'échelle gouvernementale de coordonner les questions relatives à la condition des personnes handicapées et d'agir à titre de chef de file.

Il n'existe jusqu'à maintenant aucun réseau national ou international d'organismes gouvernementaux consacrés à la condition des personnes handicapées. Nous devons découvrir de meilleures façons de partager efficacement les pratiques et renseignements portant sur la nouvelle tendance des programmes et politiques.

De concert avec les autres ministères et organismes fédéraux, le BCPH supervisera et analysera les principaux développements se produisant dans le secteur des personnes handicapées à l'échelle internationale et accordera, au besoin, son soutien à la position adoptée par le gouvernement du Canada.

Les questions concernant les personnes handicapées occupent une piace prépondérante à l'intérieur de la politique sociale internationale et du développement des collectivités. Les Nations Unies, appuyées par des pays comme le Canada, ont assumé un rôle de direction en favorisant la participation entière et l'équité en matière d'emploi pour les personnes handicapées.

Résultats

- Amélioration de l'infrastructure et des moyens permettant la communication, le partage de l'information et la coordination à l'échelle intra et intersectorielles.
- Communication, partage de l'information et coordination accrus à l'échelle intra et intersectorielles.

- Amélioration des relations de travail et de la compréhension au sein des différents secteurs, de même qu'entre eux.
- Collaboration intra et intersectorielle accrue entraînant une action conjointe favorisant l'entière participation des personnes handicapées au Canada et à l'étranger.

Direction n° 4 : connaissances

COHÉRENCE • CAPACITÉ • RÉSEAUX • **CONNAISSANCES** • EXCELLENCE

Objectif stratégique

Fournir des connaissances approfondies des questions relatives à la condition des personnes handicapées, et se servir de cette information pour l'élaboration de programmes et de politiques et pour sensibiliser davantage la population. [25]

Les activités de recherche relatives à la condition des personnes handicapées sont effectuées par une vaste gamme d'organismes, notamment les universités, les instituts de recherche, les ministères, les organismes de prestation de services, les associations professionnelles et les groupes d'intérêt. Les travaux réalisés reflètent la diversité de la question, qu'il s'agisse de recherches relatives aux besoins d'apprentissage des enfants autochtones ayant une déficience de la vue ou de questions d'accessibilité aux systèmes de transport régionaux du Centre du Canada.

Bien que toute cette recherche soit utile dans des circonstances particulières, il existe encore un besoin de recherche visant à faire progresser le processus d'élaboration de programmes et de politiques à l'échelle nationale — une recherche à la fois associée aux priorités gouvernementales et propre à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes handicapées. Pour satisfaire à ce besoin, le BCPH accordera son soutien aux activités de recherche associées à certaines priorités particulières du gouvernement du Canada. L'objectif consistera à faire progresser le plan d'action à l'aide de connaissances utiles et immédiatement disponibles. Le besoin de recherche ciblée est unanime, car celle-ci permettra de remédier au manque d'information nuisant à la progression du processus d'élaboration de politique. Le BCPH établira les priorités de recherche en collaboration avec les organismes de personnes handicapées.

Le BCPH partagera également ses connaissances avec d'autres partenaires gouvernementaux, en prenant soin de traduire les résultats des activités de recherche en renseignements pouvant servir à la conception de politiques, de programmes et de lois associés à la condition des personnes handicapées.

Activités

Le BCPH participera aux activités de recherche ciblée nécessaires au soutien de l'action concertée sur la condition des personnes handicapées à l'échelle de DRHC et du gouvernement du Canada.
Ces activités seront conçues de façon à combler les lacunes constatées dans les connaissances et faisant obstacle au processus d'élaboration de politique. Cette recherche permettra d'obtenir des données de référence sur les besoins non-satisfaits des personnes handicapées, de déterminer les lacunes du système de soutien, de découvrir des pratiques efficaces et des solutions novatrices en matière de politique.

[25] Consulter l'annexe B pour obtenir la description des éléments clés des connaissances requises.

Le BCPH continuera de soutenir les communications entre le gouvernement du Canada et le public sur la condition des personnes handicapées en répondant aux demandes particulières et en sensibilisant davantage la population.
Le BCPH participe actuellement à de nombreuses activités de ce genre en appuyant le travail de Communication Canada, en répondant aux demandes transmises par voie électronique, et en contribuant à l'initiative Gouvernement en direct.

Le BCPH modifiera l'orientation de son programme de financement afin de remédier stratégiquement aux lacunes constatées dans les connaissances et de faire progresser le processus d'élaboration de politiques et de programmes.
Cette activité prévoit la mise en œuvre de nouveaux processus administratifs, ainsi qu'un effort de collaboration regroupant les partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux, afin d'établir les priorités d'initiatives pluriannuelles de recherche. L'établissement des priorités sera fondé sur les priorités gouvernementales actuelles, telles qu'établies dans le Discours du trône. Dans l'immédiat, le BCPH s'assurera que les nouvelles données nationales tirées de l'enquête de 2001 sur la participation et les limitations d'activités (EPLA) seront analysées et que l'information sera diffusée.

Le BCPH prendra des mesures afin de soutenir les activités de recherche en collaboration avec de nouveaux partenaires du milieu de la recherche.
En plus d'enrichir les connaissances, cet objectif vise à favoriser la création de nouveaux partenariats dans tous les secteurs, particulièrement entre le secteur bénévole et le milieu de la recherche (entre autres, les universités et les instituts de recherche en matière de politique), à inciter l'appui financier ou non financier provenant d'autres sources, y compris des ministères et organismes fédéraux, des provinces et territoires, des fondations privées et d'universités.

Le BCPH contribuera à une meilleure diffusion des résultats des projets de recherche qu'il subventionne.
Il travaillera de concert avec les organismes bénéficiant des subventions et s'assurera que les résultats de leurs travaux seront mis à la disposition, à une plus grande échelle, de la communauté de pratique.

Selon la disponibilité des ressources, le BCPH parrainera des tribunes qui permettront aux partenaires de présenter leurs priorités et les conclusions de leurs recherches et d'en discuter.
Ces rencontres procureront l'occasion aux principaux partenaires de faire part des résultats de leurs initiatives de recherche, de déterminer les obstacles récurrents et les lacunes sur le plan des connaissances, et de discuter des projets d'avenir.

Résultats

- Amélioration de la capacité et des processus visant à appuyer les activités de recherche entreprises au sein du BCPH et des partenaires.
- Participation accrue aux initiatives financées par le BCPH des chercheurs dans les universités et les instituts de recherche en matière de politique.
- Analyse systématique des données et transformation des résultats en produits et instruments reconnus pour leur fiabilité et leur qualité supérieure.
- Concertation accrue entre les partenaires sur l'établissement des priorités des nouvelles initiatives de recherche et la définition des principales lacunes en matière de connaissances.
- Produits de recherche plus ciblés et plus accessibles pouvant servir à l'élaboration de programmes et de politiques pour les personnes handicapées.

COHÉRENCE • CAPACITÉ • RÉSEAUX • CONNAISSANCES • **EXCELLENCE**

Objectif stratégique

Atteindre l'excellence dans toutes les activités relatives aux programmes et politiques du BCPH.

Pour enrichir une organisation dont les fondements reposent sur l'excellence, il faut cultiver un milieu de travail où les contributions individuelles des membres du personnel sont reconnues, et encourager l'apprentissage, la créativité et la diversité. Sans une équipe de personnes qualifiées, dynamiques et fières de leur travail, le BCPH ne pourrait pas réaliser sa vision, qui est d'agir comme point central national et de faire preuve de leadership. Le BCPH devra améliorer sa façon de gérer la connaissance et de la diffuser. Il devra de plus raffiner sa capacité de planifier efficacement et stratégiquement, de mesurer le rendement et de publier des rapports.

Activités

Un projet de développement des ressources humaines à l'intention du BCPH sera élaboré et mis à exécution.

L'objectif de ce projet se compose de trois volets :

- Recruter du personnel qualifié et le maintenir en poste.
- Fournir des occasions d'apprentissage, de sorte que les membres de l'équipe du BCPH puissent honorer leur engagement de façon novatrice et créatrice.
- Donner un exemple d'employabilité des personnes handicapées en prévoyant un milieu de travail adapté de façon efficace, et en sensibilisant de façon particulière tous les membres de l'équipe à la condition des personnes handicapées.

« Le rendement des fonctionnaires et leur amour-propre ne dépendent pas seulement de la façon dont ils sont perçus dans le public, mais aussi de la qualité du système de gestion des ressources humaines qui est en place. » [26]

[26] L'Institut d'administration publique du Canada, Redécouvrir la fonction publique : *Reconnaître la valeur d'une institution essentielle*, 2000.

Le BCPH améliorera ses systèmes actuels de communication interne et de gestion des connaissances.
La consultation des membres du BCPH a révélé un message très cohérent : en tant qu'organisation, le BCPH doit améliorer considérablement ses procédures de communication, ainsi que celles relatives au partage et au stockage de l'information. À cette fin, le BCPH développera une approche commune et intégrée pour l'ensemble de la Direction, de sorte que les membres du BCPH connaîtront les activités des autres groupes de la Direction et pourront avoir rapidement accès aux renseignements disponibles.

Le BCPH mettra en œuvre une planification organisationnelle et une stratégie relative aux rapports afin d'optimaliser son efficacité et son imputabilité aux Canadiennes et aux Canadiens.
Ce plan stratégique définit l'orientation du BCPH jusqu'à la fin de l'exercice financier 2006–2007. Il servira de base au plan d'affaires annuel du BCPH qui sera terminé avant le début de chaque année financière, soit le 1er avril. Le plan stratégique énoncera les engagements que le BCPH entend rencontrer et l'échéancier selon les exercices fiscaux. À l'automne de chaque année, le BCPH produira un rapport sur les progrès accomplis à l'égard de ses engagements, selon les renseignements émanant du Rapport ministériel sur le rendement. À la fin de l'année financière 2006–2007, le BCPH présentera un compte rendu complet de ses réalisations en fonction des résultats prévus définis dans son plan stratégique. Au début de l'année 2006–2007, il débutera l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pluriannuel.

« Un grave dilemme est créé par l'opposition entre responsabilité, d'une part, et nécessité de prendre des risques d'autre part. … Le défi pour les fonctionnaires est de donner un peu des deux aux citoyens. » [27]

Résultats

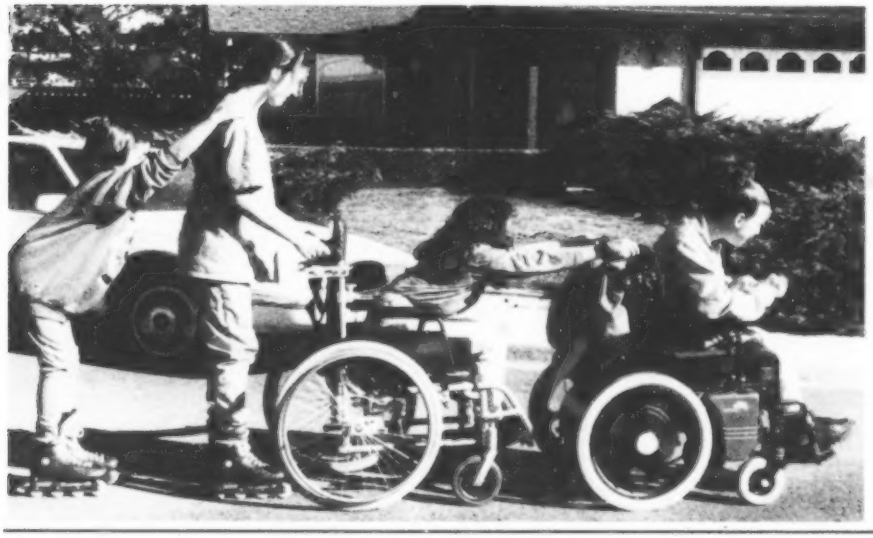
- Capacité accrue de réaliser les objectifs stratégiques de l'équipe du BCPH.
- Amélioration des systèmes afin de faciliter la communication, la gestion des connaissances, et l'imputabilité et la gestion fondées sur les résultats.
- Mise en œuvre plus efficace et efficiente des principales activités relatives aux programmes et politiques au sein du BCPH.
- Compréhension accrue des activités relatives aux programmes et politiques du BCPH par les partenaires des organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux et plus grande satisfaction.

[27] L'Institut d'administration publique du Canada, *Redécouvrir la fonction publique : Reconnaître la valeur d'une institution essentielle*, 1999.

Annexe A
Définition du secteur bénévole

L'*Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire *décrit ainsi le secteur bénévole :

- Celui-ci se compose d'organismes qui existent au bénéfice du public, qui sont autonomes, qui ne distribuent aucun profit à leurs membres et qui dépendent dans une large mesure de bénévoles. Personne n'est tenu d'appartenir à ces organismes ni d'y participer, et ils sont indépendants et distincts, sur le plan institutionnel, des structures officielles du gouvernement et du secteur privé. Bien que plusieurs organismes du secteur bénévole et communautaire comptent sur des employés salariés pour accomplir leur travail, tous dépendent de bénévoles, tout au moins pour ce qui est de leurs conseils d'administration.
- Le secteur bénévole et communautaire est vaste; il comprend approximativement 180 000 organismes sans but lucratif (dont 80 000 sont enregistrés comme organismes de bienfaisance) et des centaines de milliers d'autres groupes bénévoles non constitués en société. En 2000, 6,5 millions de personnes ont donné de leur temps à un organisme du secteur bénévole et communautaire; de plus, celui-ci a employé 1,3 million de personnes. Cette multitude d'organismes de toutes sortes va des petits groupes communautaires aux grands organismes-cadres nationaux, et comprend des groupements tels que des associations de quartier, des clubs de services, des coalitions de défense de droits, des banques alimentaires, des centres d'hébergement, des maisons de transition, des orchestres symphoniques, des clubs sportifs locaux.



Annexe B
Renseignements nécessaires à l'élaboration de programmes et de politiques

Que devons-nous connaître pour élaborer des programmes et politiques efficaces?

Certains types de renseignements sont toujours nécessaires à l'élaboration de programmes et de politiques efficaces à l'intention des personnes handicapées et de leur famille. Ces connaissances sont essentielles, peu importe la **population** à laquelle ces programmes et politiques s'adressent (p. ex., l'ensemble des personnes handicapées, les enfants handicapés ou les adultes handicapés en milieu de travail) ou leur **objectif** (p. ex., promouvoir l'employabilité, faciliter l'accessibilité à l'apprentissage et au perfectionnement des aptitudes ou créer des logements communautaires).

- Quelle est la composition de la **population** qui nous intéresse? De quelle façon pouvons-nous la définir?

- Quelles sont les **caractéristiques démographiques** fondamentales de cette population (p. ex., âge, gravité du handicap, sexe ou origine ethnique)?

- Quels sont les **besoins et aspirations** de cette population en matière de participation à la société?

- Quel est le **niveau de participation** de cette population? Participe-t-elle à certaines activités d'apprentissage, au marché du travail et aux activités communautaires? A l'échelle individuelle, familiale et communautaire, quels sont les avantages de cette participation et quels sont les coûts entraînés par la non-participation?

- Quels genres de **programmes** ont été créés par les gouvernements, le secteur bénévole, le secteur des organismes sans but lucratif, le secteur privé et le secteur des organismes à but lucratif pour satisfaire aux besoins de cette population? Quels sont les résultats de ces interventions?

- Quels sont les principaux **besoins insatisfaits** des individus et les lacunes constatées dans le système actuel? Quelle preuve possédons-nous à l'effet que ces besoins et lacunes contribuent à la condition actuelle des personnes handicapées?

- À quel type de **pratiques efficaces** a-t-on recours au Canada et à l'étranger? Possédons-nous des preuves de l'efficacité de ces pratiques?

- Quels types de **solutions** particulières en matière de politique les secteurs privé et publics pourraient-ils envisager? De quelle façon ces solutions peuvent-elles remédier à ces besoins et lacunes et renforcer les pratiques reconnues efficaces? À l'échelle individuelle, familiale et communautaire, quels seront les avantages et les coûts associés à ces solutions? De quelle façon les résultats seront-ils mesurés?